

ÉTUDE DE CAS



Rédigé par
Snezana JOVIC (PAMIGA) et
Patrick DJONDO (DMD)

LE CAS DE L'ACFB

Le client au centre: élément clé de la réussite commerciale

Synthèse

L'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) est une institution de microfinance qui, depuis sa création, a une orientation sociale très forte inscrite dans son ADN. Son système de gouvernance participative permet aux clients, à tous les niveaux, d'être au centre de l'institution et de contribuer aux décisions stratégiques. En outre, l'ACFB a su développer des produits et services adaptés aux besoins de sa clientèle cible, les femmes, faisant d'elle une institution de référence au Bénin pour la promotion des femmes. Elle a aujourd'hui la fierté de pouvoir compter sur ses fonds propres pour assurer son développement et sa pérennité. Mais cela n'a pas toujours été le cas sur le parcours de son développement institutionnel. Au début des années 2010, l'institution a connu une dégradation de sa situation financière. Le PAR 90 est passé de 5,3% en 2009 à 9,7% entre 2009 et 2010. L'autosuffisance opérationnelle qui était de 126% en 2009 est passée à 84% en 2010. Les encours d'épargne et de crédit ont certes continué de croître, mais à un rythme fortement ralenti. Face à cette crise, l'ACFB a décidé de répondre en renforçant sa gestion de performance sociale (GPS), plutôt que d'une façon purement commerciale, à travers des actions de formation et de sensibilisation. L'approche adoptée, hautement participative, lui a permis d'analyser l'augmentation des impayés et les détournements internes comme les symptômes d'un problème, et non comme un problème en soi. En renforçant les sensibilisations et formations à destination des employés, des élus et des clients, l'institution a su améliorer sa transparence, renforcer le traitement équitable de ses clients, et mieux prévenir les risques de surendettement ou non-remboursement des clients. Cette perspective a amené l'ACFB à poser des questions nouvelles et intéressantes qui lui ont permis de renforcer la résilience organisationnelle tout en servant mieux ses clients. A travers cette étude de cas, l'ACFB souhaite partager avec le secteur de la microfinance comment son orientation sociale, inscrite dans son ADN depuis sa création, lui a permis de faire face aux défis de la crise financière de cette période et de renforcer sa performance financière au fil des années pour en faire une institution de premier rang aujourd'hui dans le secteur de la microfinance au Bénin.



Une agence rurale de l'ACFB

Introduction

Créée en 2004 à l'issue d'un long processus de recherche-action démarré par une ONG locale dénommée GRAPAD¹ en 1994, l'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) est une institution de microfinance dont la mission est de promouvoir les populations actives, économiquement faibles, notamment les femmes, en leur offrant en permanence des services financiers et non financiers de qualité.

L'institution offre une gamme variée de services financiers (épargne, crédit, transfert d'argent) et non financiers (accompagnement des clients à travers des séances de sensibilisation et formation), adaptés aux besoins des populations marginalisées et exclues des systèmes financiers classiques.

Dans sa stratégie de développement, l'ACFB a su intégrer l'approche «genre», ce qui fait d'elle une **institution de référence au Bénin pour la promotion des femmes et le développement de la microentreprise.**

Fin 2017, l'institution compte plus de 110 000 clients pour un encours de crédit de 5,7 millions d'Euros et un encours d'épargne de 5 millions d'Euros. L'ACFB est aujourd'hui une institution de microfinance très solide dans le secteur de la microfinance béninois. L'institution a atteint son autosuffisance opérationnelle et a la fierté de pouvoir compter sur ses fonds propres pour assurer son développement et sa pérennité.

¹ GRAPAD : Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et du Développement



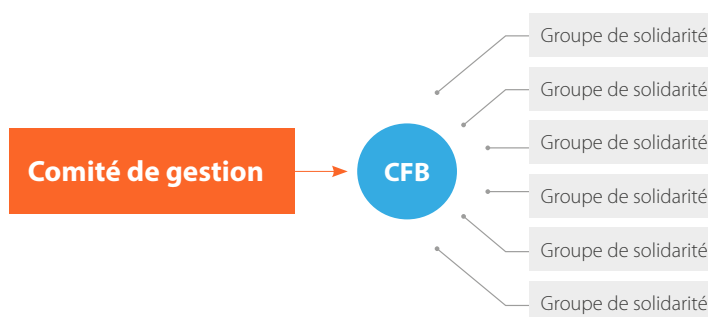
Réunion des adhérentes à une Caisse de Financement à la Base (CFB)

Une orientation sociale inscrite dans les valeurs de l'institution

Une gouvernance participative et une institution qui appartient à ses membres

La particularité de l'ACFB est son système de gouvernance participative qui permet l'implication des clients dans la gérance de l'institution à tous les niveaux, depuis les groupements de femmes à la base jusqu'au Conseil d'Administration au niveau national. Les clients élisent leurs représentants qui siègent dans les différents organes de gouvernance et contribuent activement au fonctionnement de l'institution.

- **Au niveau local**, on trouve les **comités de gestion des CFB**. La grande majorité des emprunteurs de l'ACFB sont organisés à travers des groupements dénommés Caisses de Financement à la Base (CFB). Chacun de ces groupements comporte une cinquantaine de personnes en moyenne et bénéficie d'un crédit de solidarité dénommé crédit CFB.



Les membres d'une CFB sont organisés par groupes de solidarité (GS) de trois (3) à sept (7) personnes.

Les demandes de crédits sont exprimées au niveau des GS des CFB et leur mise en place se fait en assemblée générale de la CFB en présence de l'équipe technique de l'agence.

Chaque CFB est composée d'un comité de gestion élu composé de trois (3) représentants des adhérents dont le rôle est de s'assurer de l'utilisation et du bon remboursement du crédit.

- A partir des membres des Comités de Gestion des CFB, sont mis en place au niveau de chacune des 15 agences, des **comités locaux d'appui (CLA)** composés de sept (7) membres. Le rôle des CLA est, entre autres, la promotion et le suivi des CFB, l'étude des demandes de crédits individuels, la mise en place des crédits dans les CFB en coopération avec les élus des comités de gestion, la représentation au niveau local de l'Association, et l'appui au recouvrement des impayés.

- Au niveau national, les **membres du Conseil d'Administration (CA)** sont élus à partir des membres des CLA. Le rôle du CA concerne l'orientation stratégique de l'Association, le suivi opérationnel des agences, l'approbation des budgets, les réunions statutaires, et la signature sur comptes bancaires.

Mission de l'ACFB

« Promouvoir les populations actives, économiquement faibles, notamment les femmes, en leur offrant en permanence des services financiers et non financiers de qualité »

L'implication des clients dans la gouvernance de l'ACFB et dans les prises de décisions permet à l'institution d'être très réactive à l'évolution des besoins et préférences des clients pour les produits et services. Les élus veillent à ce que le bien-être des clients soit pris en compte dans toutes les décisions stratégiques de l'IMF et à ce que les principes de protection des clients soient respectés.

Ce système de gouvernance participative a également pour conséquence que les bénéficiaires sentent qu'ils sont propriétaires de l'institution. La mission sociale et l'objectif d'atteindre l'autonomie financière sont ainsi partagés par l'ensemble des acteurs de l'institution qui orientent ainsi les choix stratégiques.

Une forte pénétration dans les zones rurales et une clientèle à majorité féminine

La mission de l'ACFB est de « promouvoir les populations actives, économiquement faibles, notamment les femmes, en leur offrant en permanence des services financiers et non financiers de qualité ».

Afin de lui permettre de toucher les populations qu'elle vise, l'institution a développé des méthodologies de ciblage solides.

L'ACFB est une institution qui opère dans 10 départements sur les 12 que compte le Bénin. Excepté les agences de Cotonou et Calavi, toutes les agences sont implantées en zone rurale. Avant la décision d'ouverture d'une agence dans une zone, une étude de marché est conduite pour identifier le potentiel économique de la zone mais aussi la conformité avec la mission qui est de toucher les populations actives, économiquement faibles. Aujourd'hui, ce sont près de 90% des clients de l'ACFB qui sont situés en zone rurale, là où les niveaux d'exclusion financière et de pauvreté sont les plus élevés.



Discussion entre les promoteurs de caisse et des clientes

Produits et services adaptés aux besoins des clientes



Un cycle de trois mois de **formation**



La **caution solidaire** au lieu d'un apport financier comme garantie



Une large gamme de produits de crédit, comme le **crédit scolaire** pour financer l'éducation des enfants



Produits d'épargne à vue et à terme avec des montants minimum faibles adaptés aux petits revenus

En outre, la mission définit comme cible prioritaire des interventions de l'ACFB, la population féminine.

Pour atteindre cet objectif, l'institution utilise une méthode de ciblage méthodologique, en proposant des produits et services spécifiquement adaptés à cette catégorie de population. 85% des clients de l'ACFB sont des clients de groupements dénommés Caisses de Financement à la Base (CFB). La caution solidaire utilisée comme garantie pour les demandes de crédit est une méthodologie particulièrement adaptée pour les femmes qui n'ont en général pas la possibilité de déposer un bien matériel ou un apport financier comme garantie pour la demande de crédit.

Le point fort de ce produit de crédit est qu'il est accompagné de nombreuses séances de formations et sensibilisations pour permettre aux femmes clientes de comprendre leurs responsabilités en tant que membres du groupement et emprunteuses, mais aussi de s'autonomiser.

Avant le premier crédit, les groupements doivent suivre un cycle de trois mois de formation, à raison d'une formation par semaine conduite par les promoteurs de caisse, sur des thèmes variés comme la vie associative, l'organisation du groupement, l'importance de l'épargne, la bonne gestion du crédit, comment faire face aux imprévus comme les cas de maladie, etc. Ce cycle de formation est sanctionné par une évaluation qui permettra au groupement d'avoir accès au premier crédit. Après l'octroi du crédit, les clientes continuent de bénéficier de séances de recyclage sur ces mêmes thèmes ou de sensibilisation sur des nouveaux thèmes selon les besoins. Ces sessions sont conduites toutes les deux semaines lors des visites de suivi des promoteurs de caisse.

Cet accompagnement et suivi-conseil des membres des groupements tout au long de leur parcours d'emprunteurs permet à l'institution de contribuer à la sécurisation du remboursement de leurs crédits. C'est aussi l'un des éléments les plus appréciés par les femmes clientes.

En outre, l'institution propose une large gamme de produits et services adaptés aux besoins de ces dernières, comme les crédits scolaires pour financer l'éducation de leurs enfants, différents produits d'épargne à vue et à terme avec des montants minimum faibles adaptés aux petits revenus, etc.

La définition de produits et services adaptés aux besoins de la clientèle féminine a permis à l'institution de compter près de 80% de femmes dans son portefeuille de crédit à fin 2017.

En conséquence, des relations solides entre les clients et l'institution...

L'orientation sociale de l'ACFB inscrite dans les valeurs de l'institution depuis sa création a permis à l'institution de développer des relations solides avec sa clientèle. Les clients ressentent un fort sentiment d'appartenance à l'institution de par le type de gouvernance; en participant à la gestion et l'administration de l'institution à tous les niveaux, les clients peuvent faire entendre leur voix. Cette proximité avec les clients permet à l'ACFB d'être constamment à l'écoute des besoins et préférences de ses clients et de leur offrir les produits et services les plus adaptés à leurs besoins. Cela a comme conséquence un niveau de satisfaction élevé et une grande confiance des clients en l'institution.

L'ACFB
a adopté une
approche GPS
face à sa crise
organisationnelle



**Identifier les problèmes
et en comprendre les raisons**
en étant à l'écoute des employés,
des élus, et des clients



Renforcer les actions de
sensibilisation et de **formation des
employés et des élus**, avec comme
point focal la **protection des clients**



Développer et diffuser des
brochures explicatives et animer
des **sessions de sensibilisation
orales** auprès des clients



Reviser les **procédures de crédit**,
y compris une mise en place de paliers
pour **l'analyse et l'octroi des crédits**

La crise des années 2010-2011 et la réaction de l'ACFB

Dans les années 2010-2011, l'ACFB doit faire face à une crise structurelle qui impacte tout le secteur financier du Bénin : le scandale d'ICC Services, une institution dite de microfinance qui a détourné l'épargne de près de 150 000 béninois. Cette crise impacte négativement la confiance des clients vis-à-vis du secteur de la microfinance.

Les clients de l'ACFB, inquiets, commencent à retirer leur épargne. Par ailleurs, des mauvais comportements de certains comités de gestion, qui détournent l'épargne des clients, a comme conséquence une augmentation des impayés et la désertion de certains clients.

Il existe de nombreux moyens pour faire face à une telle crise organisationnelle.

Une réponse purement commerciale face à cette crise aurait consisté, par exemple, à sévir contre les clients qui ont du mal à rembourser. Une approche GPS, quant à elle, peut permettre d'analyser l'augmentation des impayés ou les détournements internes comme les symptômes d'un problème et non comme un problème en soi. Ce changement de perspective permet de faire émerger un ensemble de questions nouvelles et intéressantes, qui doivent permettre de renforcer la résilience organisationnelle tout en servant mieux les clients.

C'est cette approche que l'ACFB a décidé d'adopter.

L'institution a d'abord essayé de comprendre la situation en analysant la crise de manière participative. Des missions des responsables de direction ont été conduites sur le terrain pour identifier les problèmes et en comprendre les raisons, en étant à l'écoute des principaux acteurs, à savoir les employés, les élus et les clients. Cette première étape a permis de renouer le lien de confiance des clients vis-à-vis de l'institution, lien qui a été fortement égratigné par la crise. Les résultats de ces analyses ont permis à l'institution de réagir en mettant en place des mesures correctives à forte orientation sociale, avec comme point focal la protection des clients.

Pour pallier au problème de mauvais comportement de certains élus, l'institution a **renforcé les actions de sensibilisation et de formation** de ces acteurs, en mettant l'accent sur leur rôle et leurs responsabilités, mais aussi sur les risques encourus en cas de détournement ou de fraude, afin d'impulser un changement de comportement pour un **traitement équitable et respectueux des clients**.

La **transparence** de l'institution vis-à-vis de ses clients a également été renforcée. Des **affiches et brochures explicatives** ont été développées pour que les clients puissent mieux comprendre les caractéristiques des produits et services auxquels ils ont souscrit. Etant donné que de nombreux clients ne savent pas lire et écrire, ces outils de communication ont été complétés par des **sessions de sensibilisation orales** auprès des clients.

En outre, diverses mesures ont été mises en place pour renforcer la **prévention du surendettement** des clients et diminuer ainsi les risques d'impayés.

Les **procédures de crédit** sont **revues** avec la **mise en place de paliers** pour l'analyse et l'octroi des crédits. Ceux dont le montant dépasse un certain palier doivent être autorisés par le service des opérations au siège de l'institution.

ÉTUDE DE CAS

Le cas de l'ACFB Le client au centre: élément clé de la réussite commerciale



Diminuer les
taux d'intérêt

Pour faciliter le remboursement du crédit des clients, **les taux d'intérêt ont été diminués** : ils sont passés d'un taux linéaire annuel de 24% linéaire à un taux dégressif annuel de 20%.



Renforcer les capacités
des promoteurs de crédit sur
l'analyse des demandes de crédit
et les procédures d'octroi

Afin de mieux faire appliquer les procédures de crédit, les promoteurs de crédit ont bénéficié de **formations pour renforcer leurs capacités sur l'analyse des demandes de crédit et les procédures d'octroi**.



Mettre en place un **système de prime** pour les groupements qui remboursent bien leur crédit

Un **système de prime** a également été mis en place pour les groupements ayant **bien remboursé leur crédit**.

Enfin, un **service d'audit interne a été créé** pour contribuer à la bonne application des procédures sur le terrain, à l'identification de comportements illégaux comme les fraudes ou détournements, et pour veiller au traitement équitable et respectueux des clients.

Ces mesures ont permis à l'institution de se redresser rapidement des impacts négatifs de la crise sur ses résultats financiers. Les clients ayant repris confiance dans leur institution, ont commencé à déposer à nouveau leur épargne, et les impayés ont fortement diminué.



Créer un service
d'audit interne

Institutionnalisation de la GPS

Entre 2012 et 2017, l'ACFB, convaincue que la GPS pouvait également avoir un impact positif financier, a décidé d'aller plus loin en **l'institutionnalisant et en l'intégrant dans sa stratégie**, avec l'accompagnement du projet MISION Africa (Microfinance institutions Improve their Social Impact and Outreach through Networks in Africa). **La mission sociale a été revue**, en préalable au lancement du nouveau plan d'affaires, dans le respect des normes du secteur en la matière. La nouvelle mission précise ainsi les clients cibles (populations actives économiquement faibles, notamment les femmes), les résultats sociaux attendus (promouvoir ces populations), et la manière de les atteindre (en leur offrant en permanence des services financiers et non financiers de qualité).

Des objectifs et indicateurs sociaux ont également été définis pour qu'ils soient intégrés dans le plan d'affaires, comme avoir un taux de satisfaction de la clientèle d'au moins 80% d'ici 2013, former 75% des adhérents de l'ACFB d'ici la fin de l'année 2013, ou augmenter le portefeuille de crédit solidaire de 10% chaque année.

En 2016, l'ACFB, accompagnée de son partenaire de longue date PAMIGA (Groupe de Microfinance Participative pour l'Afrique), a décidé de recourir à la Facilité pour la Microfinance Responsable (FMR) pour permettre de financer des activités visant à renforcer la mise en œuvre des **Normes Universelles de Gestion de le Performance Sociale et des Principes de Protection des Clients**. Convaincue du bien-fondé de la GPS pour les institutions de microfinance, l'Association n'a pas hésité à contribuer financièrement pour une meilleure mise en œuvre des actions identifiées.

Le projet FMR a ainsi permis de développer un programme de formation global des élus sur leur rôle et leurs responsabilités, les principes de protection des clients, la mission sociale et le suivi des objectifs sociaux. Le programme d'éducation financière des clients de l'institution a également été renforcé avec l'intégration de nouveaux modules et la formation de formateurs sur ces nouveaux outils. Enfin, le mécanisme

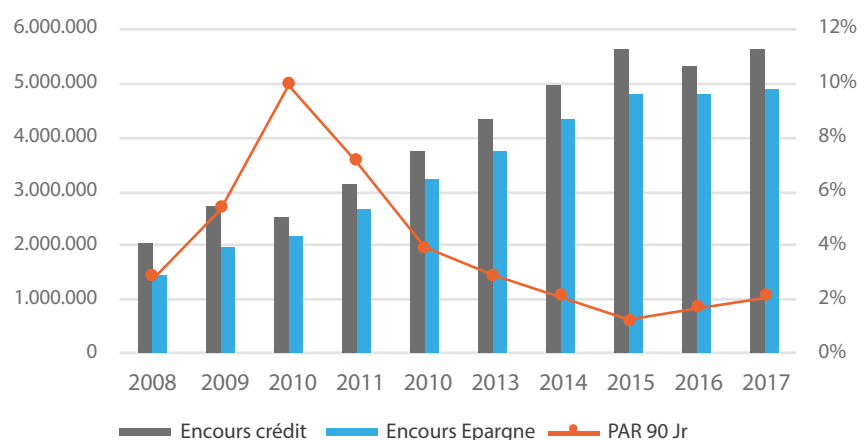
de résolution des plaintes existant a été renforcé, par le développement de nouveaux mécanismes plus appropriés aux préférences des clients. En plus des boîtes à suggestion existantes, des mécanismes oraux ont été ajoutés pour permettre aux clients avec un niveau d'éducation limité de déposer des plaintes de manière simple par un numéro de téléphone mis à leur disposition. Ces mécanismes sont actuellement en expérimentation dans toutes les agences et montrent déjà des résultats très positifs. L'institution renforce, par ces mécanismes, son écoute des besoins des clients et a commencé à capitaliser sur les plaintes et suggestions des clients pour améliorer son offre de produits et services.

Une IMF de premier rang sur la place béninoise !

Une institution qui souhaite renforcer son volet de gestion de performance sociale doit s'attendre à devoir y consacrer un investissement financier. En 2017, l'ACFB a ainsi consacré 5,2 % de son budget global pour les indemnités et déplacements payés aux comités de gestion et 4,9 % pour les formations des employés et des élus.

La GPS a un coût certes, mais le retour sur investissement peut être très conséquent. L'ACFB est aujourd'hui l'une des institutions les plus solides sur le marché béninois. En presque dix ans, elle a vu la taille de sa clientèle multipliée par huit, passant de 14 000 en 2008 à près de 110 000 clients en 2017. Sur la même période, l'encours d'épargne a été multiplié par 3,5 et l'encours de crédit par 2,5 (voir graphique ci-dessous). Le PAR 90 est, quant à lui, redescendu à un niveau raisonnable suite à la crise des années 2010-2011.

Evolution des principaux indicateurs



En 2017, l'institution a été honorée par le « Prix de l'Excellence » organisé par le Consortium Alafia (Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Bénin). Ce prix est un concours qui récompense les institutions de microfinance ayant obtenu les meilleurs résultats selon les cinq critères d'évaluation suivants : la performance organisationnelle, la performance financière, la performance non financière, la relation avec les bénéficiaires, et le militantisme dans l'association faitière.

Futurs défis

Les actions de performance sociale entreprises ont eu un impact certain sur l'institution en ce qui concerne les résultats financiers mais aussi sur les clients. Beaucoup de femmes clientes commencent à passer du crédit de groupe au crédit individuel ; leur épargne ne cesse d'augmenter ; certaines femmes deviennent des leaders de leur communauté ; le taux de satisfaction des clients est très élevé, il se reflète notamment par la croissance du nombre de clients qui se fait essentiellement par l'autopromotion que les femmes clientes des CFB font dans les quartiers et les villages.

Mais certains acteurs internes comme les employés de terrain ont encore du mal à faire le lien direct entre la gestion de performance sociale et les résultats au niveau institutionnel. L'ACFB doit continuer de sensibiliser son personnel sur l'importance de la gestion de performance sociale et le lien entre l'impact sur le client et les bénéfices institutionnels. En outre, les entretiens sur le terrain conduits pour la réalisation de cette étude ont montré des lacunes concernant le traitement équitable du personnel. L'enquête auprès des employés montre des éléments d'insatisfaction du personnel, en lien avec la charge de travail, les conditions de travail, et la reconnaissance. L'ACFB a actuellement un système de prime à destination des employés mais qui est calculé de manière collective sur les résultats des agences. Le développement d'un système de prime sur les performances individuelles pourrait permettre à l'ACFB d'accroître la satisfaction de son personnel. Il serait intéressant d'y intégrer non seulement des indicateurs de performance financière mais aussi des indicateurs de performance sociale. Cela permettrait de valoriser les efforts des employés de terrain pour le suivi des groupements de femmes, suivi qui nécessite beaucoup d'investissement des promoteurs de caisse qui doivent mener des animations tous les quinze jours dans des zones parfois très reculées.

Pour garder sa place de premier rang au Bénin, l'ACFB devra prochainement s'atteler à ce chantier et mettre en place des actions concrètes visant à renforcer sa **responsabilité sociale vis-à-vis de ses employés** si elle veut éviter à devoir faire face à des coûts en lien avec une dégradation de son taux de rétention du personnel.

Enseignements et leçons tirées

A travers cette étude, la première leçon que l'ACFB souhaite partager est que la gestion de performance sociale ne doit pas être une action figée dans le temps. La gestion de performance sociale doit évoluer et s'adapter aux défis institutionnels, comme cela a été le cas pour l'ACFB au moment de la crise des années 2010.

De plus, cette expérience montre que la solution aux principaux problèmes institutionnels du secteur de la microfinance doit en général être cherchée à l'intérieur même de l'institution en étant à l'écoute des acteurs internes, qu'il s'agisse des clients, élus, ou employés. C'est de cette manière que des solutions adaptées aux besoins de ces différents acteurs pourront émerger.

Il est toujours plus facile de mettre en œuvre des solutions qui ont été définies de manière collective et participative que des solutions qui ne sont pas adaptées à la réalité contextuelle.