

# Etude sur les pertes de clients dans les IMF en Afrique de l'Est et présentation de MicroSave-Africa

BIM n° 25 – 29 juin 1999  
Pascale LE ROY

*Ce BIM est consacré à la présentation d'une étude récemment réalisée dans le cadre de MicroSave-Africa, programme soutenu par le PNUD et DFID (office britannique d'aide au développement), dont le but est d'améliorer les services financiers destinés aux pauvres.*

## **MicroSave-Africa**

P.O. Box 24204  
Kampala, Uganda  
Tel. 256 41 347481-3  
Fax. 256 41 347635

Pour trouver une présentation et les coordonnées du PNUD et de DFID, vous pouvez consulter le répertoire Organismes et personnes ressources sur le site Pôle Microfinancement GRET - CIRAD à l'adresse suivante : <http://www.cirad.fr/mcredit/present.html>

Client Exits (Dropouts) From East African Micro-Finance Institutions Research by Leonard Mutesasira, Henry Sempangi, Harry Mugwanga, John Kashangaki, Florence Maximambali, Christopher Lwoga, David Hulme, Graham Wright and Stuart Rutherford Report drafted by David Hulme, MicroSave – Africa, UNDP/DFID initiative, Kampala, mai 1999 - 47 pages.

## **Résumé de l'étude à partir du résumé des auteurs**

Treize institutions de microfinance d'Afrique de l'Est ont fait l'objet de cette étude visant à déterminer quelles personnes quittaient les IMF et pour quelles raisons, et qui n'intégrait pas ces programmes et pourquoi.

Les IMF étudiées sont les suivantes :

- > Kenya : K-REP ; Kenya Woman's Finance Trust ; National Council of Church Kenya ; PRIDE ; WEDCO
- > Tanzanie : President's Trust Fund ; PRIDE ; Small Enterprise Development Association
- > Ouganda : Centenary Bank ; Faulu ; FINCA ; FOCCAS ; PRIDE

Cette étude fait apparaître que les taux d'abandon constatés dans la région sont élevés, atteignant dans un cas plus de 60 pour cent par an. En dépit de ces taux apparemment alar-

mants, toutes les IMF ne considèrent pas les abandons comme un problème. Certaines institutions et certains individus (notamment les agents de crédit) vont jusqu'à considérer ces départs comme une bonne chose : « il faut éliminer les mauvaises herbes pour avoir une bonne récolte. » A l'inverse, certaines institutions considèrent les pertes de clientèle comme un problème grave, en ce qu'ils augmentent les coûts de formation, conduisent à des coûts unitaires élevés au niveau administratif, et restreignent les objectifs de couverture et de croissance du portefeuille de crédits. Point intéressant, deux leaders du secteur de la microfinance, K-REP et PRIDE AFRICA en Tanzanie, ont fait de la gestion de ce problème un élément de leur politique.

Les IMF désignent les cas des personnes quittant leurs programmes par « Dropouts » ou abandons. De manière théorique, sont distingués les abandons volontaires et les abandons ayant été forcés. Dans le premier cas, la personne peut soit faire une pause (elle envisage de réintégrer le programme ultérieurement), soit faire un transfert (elle quitte le programme pour rejoindre une autre IMF), soit renoncer complètement aux services des IMF. Dans le dernier cas, la personne peut être poussée à partir par l'institution et son personnel, ou par d'autres clients de l'IMF (par exemple des membres d'un groupe de caution solidaire). Dans la pratique, il est souvent difficile d'identifier pour chaque individu le mécanisme précis qui a abouti à la sortie du programme, d'autant que raisons personnelles et manœuvres de pression se combinent souvent.

Les auteurs montrent que bien que les raisons qui poussent les clients à quitter les programmes soient nombreuses, l'une des principales raisons est la conception des services de crédit et d'épargne des IMF, qui souvent ne répond pas au besoin des clients.

- > Toutes les IMF constatent que les taux d'abandon augmentent lorsque les conditions économiques nationales se dégradent et/ou lorsque les conditions climatiques sont défavorables pour l'agriculture.
- > La plupart des IMF fonctionnant selon le système de caution solidaire ont constaté un grand nombre d'abandons pendant la période initiale de formation des membres. Pour certaines, cela se double d'un nombre également élevé d'abandons après le premier crédit, du fait de clients qui « testent » l'institution.
- > Dans la majorité des cas, le personnel des institutions a pu citer des périodes précises pendant lesquelles le taux d'abandon est plus élevé, mais ces périodes sont variables selon les agences et les institutions. Les périodes critiques habituelles se situent avant et après Noël, pendant l'Aïd, avant la récolte dans les zones rurales, et au moment du paiement des droits d'inscription scolaires.
- > La plupart des IMF ont fait l'expérience d'au moins une « crise » majeure, lorsque des modifications de la politique de l'institution ou des problèmes de défaillance ou de viabilité ont provoqué des départs massifs de clients.
- > Un certain nombre d'IMF ont connu des taux d'abandon élevés du fait de problèmes de gestion, dus à des cas de fraude parmi le personnel de terrain, ou à des difficultés de trésorerie empêchant l'institution de décaisser à temps les crédits approuvés aux clients.

Cherchant à étudier le profil des ex-clients, les auteurs observent que tandis que toutes les catégories socio-économiques sont concernées par les abandons, et que ni le sexe ni l'âge n'est déterminant dans ce domaine, les raisons qui motivent les clients à quitter l'institution diffèrent en revanche beaucoup selon les groupes socio-économiques. Par exemple, les clients parmi les plus pauvres peuvent être contraints à abandonner le programme si la taille moyenne

des prêts dans leur groupe augmente trop fortement et qu'ils se retrouvent à garantir (officiellement ou non) des crédits bien plus élevés que ce qu'ils peuvent prendre eux-mêmes. A l'inverse, les clients plus aisés qui quittent les institutions se plaignent souvent que le montant des prêts est trop faible pour eux pour continuer à subir les contraintes de l'institution et de son système de réunions hebdomadaires. Souvent, les personnes pauvres sont éliminées au cours du processus de sélection, sont effrayées par les conditions d'épargne et de remboursement des prêts, ou abandonnent au cours de la période de formation initiale. Le degré d'élimination des clients pauvres qui rencontrent des difficultés de remboursement ou d'épargne obligatoire varie selon la nature du produit et le comportement des membres du groupe et des agents de crédit.

En conclusion les auteurs soulignent l'importance du problème des pertes de clients pour les IMF. Cela entraîne une augmentation de la structure des coûts, décourage les autres clients et réduit les chances de viabilité. En terme de recommandations aux IMF est-africaines, les auteurs conseillent de réaliser un suivi plus systématique des abandons et de s'écarter des produits rigides, fondés sur le crédit et sur les systèmes de groupe, qui prédominent actuellement dans leurs services. Les auteurs insistent sur l'intérêt de développer une activité marketing - développement des produits qui permettrait aux IMF d'attirer et de fidéliser un panel plus large de clients puisqu'elle contribuerait à répondre plus efficacement aux besoins de la clientèle. Selon les auteurs, ceci faciliterait (et en constitue sans doute la condition préalable) la réalisation des missions des IMF et des objectifs de pérennité. (Un certain nombre d'éléments pour le développement de produits destinés aux pauvres sont exposés dans cette étude).

Pour les personnes souhaitant obtenir un exemplaire de cette étude par email, contacter : Graham A.N. Wright, Senior Regional MicroFinance Advisor [msa@infocom.co.ug](mailto:msa@infocom.co.ug)

MicroSave-Africa, PO Box 24204, Kampala, Uganda  
Tel. 256 41 347481-3  
Fax. 256 41 347635