

## **Les pertes de clients dans les IMF**

BIM n° 123 - 12 juin 2001  
Anne-Claude CREUSOT

*Le BIM d'aujourd'hui concerne un sujet préoccupant pour beaucoup d'IMF actuellement, notamment en Afrique de l'Est et dans certains pays asiatiques (Bangladesh) : le phénomène des pertes de clients.*

*Il se fonde sur une série d'articles parus récemment sur le sujet notamment la note Focus du CGAP n° 16 (accessible gratuitement en français sur le site du CGAP : <http://www.cgap.org>), de août 2000, intitulée « Institutions de microfinance en Afrique de l'Est : pourquoi certains en sortent et d'autres n'y rentrent pas » (Etude Microsave) et plusieurs articles parus dans le Microbanking bulletin N° 6, d'avril 2001 dont les références figurent en bibliographie.*

### **Définition de la notion de pertes de clients**

Par « client perdu », les IMF entendent différentes choses. Pour beaucoup d'IMF, pour lesquelles le crédit joue un rôle moteur, un client est parti lorsqu'il n'a plus de prêt en cours même s'il conserve son épargne dans l'institution. Il arrive même que certaines IMF apurent les comptes des clients qui ne renouvellent pas immédiatement leur prêt en leur restituant leur épargne ou en l'affectant au règlement du solde du prêt.

La mesure du taux de pertes de clients correspondant à cette définition est la suivante (Rosenberg R. « Measuring Client Retention », Microbanking bulletin n° 16, avril 2001) : Taux de pertes de clients = nombre de prêts non renouvelés durant la période/nombre de prêts totalement remboursés durant cette même période. Ce taux répond à la question suivante : lorsque les clients ont la possibilité de renouveler leur crédit, combien ne le font pas ?

En Afrique de l'Est, le pourcentage de perte de clients est situé entre 25 et 60 %/an (total des clients perdus/encours moyen de clients sur l'année ) et le phénomène semble s'amplifier ailleurs dans le monde pour des IMF ayant atteint une certaine maturité.

### **Conséquences des pertes de clients**

Ce niveau élevé de pertes de clients a plusieurs conséquences : d'abord il induit une très mauvaise pénétration du marché, qui reste bien en dessous de son potentiel (pénétration inférieure à 1 de la population cible en Tanzanie par exemple) ; ensuite pour les IMF qui subissent ces abandons, il est un frein à l'atteinte de l'équilibre financier, puisqu'à structure de charges égale, le nombre de clients et donc les produits financiers diminuent. Et même souvent, les charges

augmentent dans le même temps (coût de recherche et de formation de nouveaux clients, diminution du montant moyen des crédits). Enfin pour des IMF appliquant la méthode du crédit solidaire, les pertes de clients sont un facteur important de déstabilisation des groupes : perte d'homogénéité dans les groupes ayant subi des défections et qui sont contraints de trouver de nouveaux membres, obligation pour les nouveaux membres de garantir les prêts des autres membres qui sont d'un montant plus important que le leur, problème de formation des nouveaux arrivants (coûte cher or est cruciale).

## **Les raisons des pertes de clients**

Il est difficile de généraliser les constats sur les pertes de clients mais les IMF d'Afrique de l'Est étudiées dans l'étude Microsave, permettent de tirer les enseignements suivants :

- > Les pertes de clients augmentent quand l'économie va mal et/ou que les conditions climatiques sont défavorables à l'agriculture
- > Elles sont importantes pendant la période de formation des groupes solidaires, ou après les premiers cycles de prêts
- > Elles se concentrent sur les périodes de fêtes (Noël, fête de l'Aid, etc.), la période précédant les récoltes et celle du paiement de la scolarité
- > Elles peuvent être provoquées par des changements de politique des IMF, en cas de malversation, ou problèmes de trésorerie des IMF qui retardent le délai de décaissement des prêts
- > Chez les clients pauvres, elles surviennent lorsque le montant moyen des prêts tend à s'élever, que le risque lié au crédit s'accroît, et que la charge de remboursement hebdomadaire augmente
- > Chez les clients aisés, elles surviennent lorsque cette catégorie de clientèle souhaite des prêts plus élevés. Ces clients n'acceptent pas d'être retardés dans l'accès au crédit à nouveau si d'autres membres du groupe sont en retard de paiement de leurs crédits. Ils sont aussi rebutés par le temps des réunions du groupe, préférant privilégier le temps alloué à leurs activités économiques

## **Conclusion**

En conclusion, la cause essentielle des pertes de clients reste l'offre de produits inadaptés aux besoins des clients. Le secteur de la microfinance est en effet marqué par l'adoption d'un petit nombre d'idées importées, très standardisées et sans effort d'adaptation au contexte local, sans réelle démarche de connaissance des préférences des clients en matière de services financiers. Cette tendance à l'importation de modèles est évidemment accentuée dans les zones où la concurrence est faible.

Une autre raison, liée à la première est la difficulté des IMF à reconnaître qu'il y a des périodes où ce sont les services d'épargne et non de prêts qui sont demandés (surtout en zone rurale). Certaines IMF privilégient en effet le crédit générant des produits financiers et négligent l'épargne, qui est pourtant un service utile à la clientèle mais dont la gestion est coûteuse pour l'IMF. La définition du « taux de pertes de clients », présentée plus haut, est d'ailleurs révélatrice de cette tendance. Cette course aux prêts est évidemment accentuée par la pression mise

sur les agents de crédit à travers des systèmes de primes au personnel (cf. BIM du 24/04/01) : « si je ne prête pas, comment mes coûts vont-ils être couverts ? »

L'expérience de l'IMF Buro Tangail, au Bangladesh montre que lorsque les clients sont complètement libres d'emprunter quand ils veulent et le montant voulu (sur une base progressive), seule la moitié des clients ont un crédit en cours, quelle que soit la période de l'année, par opposition à des systèmes plus contraignants (Grameen Bank, Brac et Asa), où pratiquement 100 % des clients ont un prêt en cours.

L'étude de Microsave conclut sur l'importance de concevoir des produits souples, fondés sur la demande, même s'il faut toutefois garder en mémoire qu'un arbitrage est nécessaire entre souplesse des produits du point de vue de la clientèle et complexification de la gestion du point de vue de l'IMF.

L'assouplissement des produits passe par une meilleure connaissance du marché, des budgets des ménages et de la gestion de trésorerie des clients. Certaines IMF tirent d'ailleurs parti de leurs pertes de clients pour développer des systèmes d'enquêtes assez détaillés auprès des clients les quittant. Ces enquêtes systématiques leur permettent ainsi de comprendre les raisons de cette désertion et les améliorations à apporter pour l'avenir (cf. Wilson K. « Exodus : Why Costumers leave », et Murray I. « Cultivating client Loyalty : Exit interviews from Africa and Asia » dans le dernier Microbanking Bulletin).

Dans la logique de cette problématique sur les pertes de clients, nous vous ferons la semaine prochaine, une présentation des outils d'impact d'AIMS, reconnus parmi les meilleurs outils actuellement à disposition des IMF pour améliorer leur connaissance du marché et de leur clientèle.

## **Bibliographie**

CGAP, « Institutions de microfinance en Afrique de l'Est : pourquoi des clients en sortent et d'autres n'y entrent pas ». Note Focus n° 16. Août 2000, accessible gratuitement en français sur le site du CGAP : <http://www.cgap.org>

Graham A.N. Wright, « Dropouts and Graduates: Lessons from Bangladesh », Microbanking bulletin n° 16, avril 2001, cf. site <http://www.calmeadow.com>

Wilson K. « Exodus: Why Costumers leave », Microbanking bulletin n° 16, avril 2001, cf. site <http://www.calmeadow.com>

Murray I. « Cultivating client Loyalty: Exit interviews from Africa and Asia ». Microbanking bulletin n° 16, avril 2001, cf. site <http://www.calmeadow.com>

Rosenberg R. « Measuring Client Retention », Microbanking bulletin n° 16, avril 2001, cf. site <http://www.calmeadow.com>