

## Institutions de microfinance en Afrique de l'Est : pourquoi des clients en sortent et d'autres n'y entrent pas



La série de notes Focus constitue un des supports clés de diffusion d'informations sur les meilleures pratiques en matière de microfinancement auprès des gouvernements, des bailleurs de fonds, des institutions financières et du secteur privé.

Si vous désirez recevoir les autres numéros de la série, ou envoyer des commentaires ou contributions, veuillez contacter le Secrétariat du CGAP à l'adresse suivante :

CGAP Secretariat  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Tél : (202) 473 9594

Fax : (202) 522 3744

Courrier électronique :  
CGAP@Worldbank.org

WWW :  
<http://www.cgap.org>

Comprendre pourquoi certains clients quittent les institutions de microfinance et pourquoi d'autres ne sont pas intéressés à en faire partie contribue à mettre en lumière les préférences des clients en matière de services financiers et aide les programmes à prendre conscience des limites de leurs produits et mécanismes existants. Cela peut motiver et orienter le développement de produits et services microfinanciers innovants et fondés sur la demande, qui profiteront à la fois aux institutions et aux clients.

*MicroSave-Africa*, projet conjointement mené par le PNUD et le DfID (Département britannique du développement international) basé à Kampala, en Ouganda, a étudié 13 institutions de microfinance (IMF) en Afrique de l'Est<sup>1</sup> pour tenter de répondre aux questions suivantes : Qui sont les clients qui partent et pourquoi ? Qui sont ceux qui n'utilisent pas les services offerts et pourquoi ? Ce problème revêt une importance particulière en Afrique de l'Est pour deux raisons :

- D'une part, le taux élevé de perte de clients (13 à 60 % par an) handicape beaucoup le secteur de la microfinance dans les pays de la région.
- D'autre part, ce niveau élevé de perte de clients induit une très mauvaise pénétration du marché, qui reste bien au-dessous de son potentiel (elle est par exemple inférieure à 1 % de la population cible en Tanzanie et à peine supérieure à ce chiffre au Kenya). Dans les IMF d'Afrique de l'Est, les clients perdus sont aujourd'hui plus nombreux que les clients actifs !

### Ceux qui partent

En théorie, il est possible de faire la différence entre les départs volontaires et ceux provoqués soit par les pairs soit par les IMF, voire par les uns et les autres. En pratique, il est souvent difficile d'isoler le facteur à l'origine du départ qui est fréquemment à la fois volontaire et forcé. Quitter une IMF ne revient toutefois pas toujours à renoncer totalement aux services proposés par ces institutions. Beaucoup de clients décident d'adopter une position d'« attente » pendant les périodes de fléchissement de la conjoncture ou de leur activité, et certains s'adressent à d'autres prestataires, lorsqu'il en existe.

Par « client perdu », les IMF entendent différentes choses. En Afrique de l'Est, où le crédit joue un rôle moteur, de nombreuses IMF considèrent qu'un client est parti lorsqu'il n'a plus de prêt en cours même s'il conserve son épargne dans l'institution. Pour de nombreux clients, toutefois, le fait de ne pas solliciter de prêt, mais de garder la possibilité de le faire, est certainement une importante stratégie de gestion du risque. Certaines IMF n'autorisent pas cette pratique et « apurent » les comptes des clients qui ne renouvellent pas immédiatement leur prêt (elles restituent l'épargne au titulaire du compte ou l'utilisent pour régler le solde du prêt). Pourtant, dans un contexte de risque et d'incertitudes, de nombreux clients préféreraient sans doute faire appel à leur épargne et attendre plutôt que de solliciter immédiatement un nouveau prêt. Les restrictions applicables au retrait de l'épargne,

associées à l'impossibilité de rester un moment sans prêt, peuvent avoir des conséquences coûteuses pour le client et l'inciter à partir (voir encadré 1). Un petit nombre d'IMF ont une optique moins axée sur le crédit et ne considèrent un client comme perdu que lorsqu'il ferme ses comptes de prêt et d'épargne. Ces différences d'interprétation rendent difficile toute comparaison entre les IMF.

Le manque de données rend difficile toute généralisation des caractéristiques des pertes de clients au fil du temps. Toutefois, il semble que l'information qualitative recueillie sur les IMF étudiées permette de dégager un certain nombre d'enseignements communs à tous les cas examinés :

- Le taux de perte de clients augmente lorsque l'économie nationale fléchit et/ou que les conditions climatiques sont défavorables à l'agriculture.
- La plupart des IMF dont la clientèle est composée de groupes solidaires signalent des pertes importantes de clients pendant la période initiale de formation des membres. Certaines perdent aussi beaucoup de clients après les premiers cycles de prêt. Cela s'explique par deux facteurs : la mise à l'essai des produits par les utilisateurs et l'élimination de certains clients par les IMF. En règle générale, le nombre de départs a aussi tendance à augmenter pendant les derniers cycles de prêt, surtout chez les clients qui ont du mal à faire face à des remboursements hebdomadaires plus élevés, dus à une augmentation du montant des prêts qui ne s'accompagne pas d'un allongement correspondant de la période d'amortissement.
- La plupart des agents de terrain sont en mesure d'identifier les périodes pendant lesquelles le taux de perte de clients est plus élevé. Ces périodes délicates correspondent généralement aux fêtes religieuses (Noël, fête de l'Aïd, etc.), à la période précédant les récoltes et au moment du paiement des frais de scolarité.
- La majorité des IMF ont connu au moins une fois un épisode de perte majeur dû à un changement de politique ayant provoqué le départ rapide d'un grand nombre de clients.
- Dans un certain nombre d'IMF, le nombre de clients perdus a augmenté en raison de problèmes de gestion (manœuvres frauduleuses, par exemple) ou de difficultés de trésorerie qui ont empêché les IMF de décaisser les prêts promis en temps voulu.

#### Encadré 1 :

**Dans un contexte dynamique, les pertes de clients sont souvent synonymes de position d'attente ou de changement d'institution prestataire**

Joséphine est marchande de légumes sur le marché de Nyeri au Kenya. Ses affaires marchent bien. Elle plaçait ses économies dans une banque commerciale jusqu'à ce qu'elle entende parler du programme K-REP, qu'elle a rejoint en 1993 dans le but de développer ses activités et de dégager davantage de bénéfices en achetant sa marchandise en gros. Elle est malheureusement tombée malade en 1996 et a dû suivre un traitement. Ses affaires s'en sont ressenties. Elle a réglé le solde de son prêt avec ses économies et a quitté le groupe. Remise sur pied en 1997, elle est devenue cliente d'une autre IMF à Nyeri. Elle a obtenu un prêt de cette institution qu'elle a rapidement quittée, peu satisfaite des conditions régissant son compte d'épargne. Elle a aujourd'hui constitué un nouveau groupe et a fait le nécessaire pour qu'il devienne client de K-REP dans les semaines à venir.

#### Pauvreté et départ de clients

La fréquence des départs reste remarquablement constante d'un groupe socio-économique à l'autre, les groupes étant définis en fonction des biens fonciers possédés ou du niveau d'instruction (voir tableau 1). Elle l'est également en fonction du genre et du groupe d'âge. Toutefois, les *raisons* qui poussent les clients à partir varient beaucoup d'un groupe à l'autre.

**Tableau 1 :**  
**Nouvelles adhésions et départs de clients à PRIDE Tanzanie, agence d'Arusha**

Superficie des terres possédées	Nouveaux clients en % du total	Départs en % du total
Ne possède aucune terre	75	72
Possède moins de 0,2 ha	4	4
Possède de 0,2 à 0,4 ha	6	6
Possède de 0,4 à 0,8 ha	7	8
Possède de 0,8 à 2 ha	6	7
Possède de 2 à 4 ha	2	2
Possède plus de 4 ha	1	1

Les clients plus pauvres ont tendance à partir lorsque le montant moyen des prêts dans le groupe de caution solidaire atteint des niveaux élevés, et qu'ils doivent prendre le risque de garantir des crédits beaucoup plus importants que ceux qu'ils peuvent prendre (voir encadré 2). En outre, les clients plus pauvres sont particulièrement sensibles à l'augmentation des remboursements hebdomadaires. Associé à la vulnérabilité générale des pauvres au fléchissement de la conjoncture, ce risque induit par le type de produit est un facteur de départ.

Une même propension au départ se retrouve chez les clients plus aisés, pour des raisons différentes, à savoir :

- Ils souhaitent obtenir des prêts plus importants, le montant maximum accordé par les IMF n'étant pas suffisant pour leur permettre de développer leurs activités.
- Ils acceptent mal que l'octroi des prêts prévus soit retardé par les arriérés de paiement des autres membres du groupe.
- Ils sont rebutés par le temps à passer dans les réunions de groupe et à essayer de recruter de nouveaux membres pour remplacer les partants. Un commerçant de Kampala nous a ainsi déclaré : «... le temps passé en réunion est en train de tuer mon entreprise ».

Ces facteurs conduisent généralement les membres plus aisés à rechercher une IMF offrant des prêts plus importants, à devenir clients de deux IMF à la fois ou à se tourner vers une banque proposant des crédits individuels plus conséquents (comme c'est aujourd'hui le cas de la Centenary Bank en Ouganda). En outre, les clients aisés peuvent avoir recours aux tontines lorsque les membres du groupe de base sont relativement prospères et que des versements hebdomadaires importants sont requis. Ces tontines versent des montants substantiels — suffisants pour financer partiellement une expansion rapide d'activité et compenser le montant limité d'un prêt accordé par une IMF !

La conclusion générale qui se dégage de cette étude est que les produits de la plupart des IMF d'Afrique de l'Est sont destinés à des « clients moyens » opérant en « temps normal ». Toutefois, lorsque des clients moyens s'en sortent bien ou, au contraire, s'en sortent mal et tombent dans la pauvreté, le manque de souplesse de ces produits les rend moins intéressants. Ainsi que le font remarquer les auteurs de l'étude, « dans une large mesure, les produits que proposent actuellement les IMF d'Afrique de l'Est incitent beaucoup les clients à partir ».

#### Encadré 2 :

##### La composition de la clientèle change avec le montant des prêts accordés

Au milieu des années 90, en doublant automatiquement le montant des prêts des bons payeurs, K-REP a permis à ses clients de rapidement emprunter davantage. Après quelques cycles de prêt, le montant des crédits consentis était de 200 000 à 500 000 shillings (3 200 à 8 000 dollars), ce qui a attiré une clientèle relativement aisée. Dans les groupes de caution solidaire, les membres pauvres ont commencé à se retirer du programme, craignant de se porter garants pour des prêts aussi élevés. La clientèle de K-REP s'est déplacée vers le haut. Quelques fraudeurs en ont d'ailleurs profité pour devenir membres du programme, prendre une série de prêts rapidement remboursés, et cesser leurs versements ou disparaître une fois obtenu un crédit plus important.

Pour réduire le taux de perte de clients et se recentrer sur sa clientèle cible, K-REP a modifié la politique relative au montant des prêts. Les membres d'un certain nombre de groupes que nous avons rencontrés nous ont signalé que les clients aisés quittaient aujourd'hui le programme, ne pouvant plus obtenir rapidement une cote de crédit leur donnant accès à des prêts plus élevés.

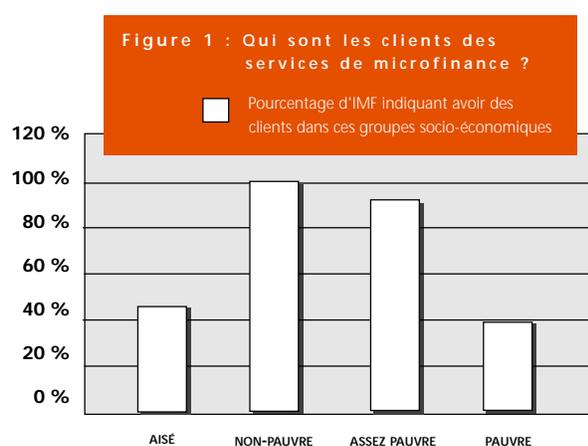
Ces évolutions montrent comment le type de produit proposé influe sur la composition de la clientèle et le profil des départs.

#### Ceux qui ne sont pas clients

Rapporté au marché potentiel (défini soit par le nombre d'entreprises informelles soit par le nombre de pauvres), le taux de pénétration des IMF en Afrique de l'Est est très faible. Sur les quelque 4 millions d'entreprises informelles que compte la Tanzanie, moins de 40 000 sont clientes des IMF. Au Kenya, pays de la région où le secteur est le plus développé, les IMF autres que les caisses de crédit mutuel touchent au mieux 3,5 % de la population pauvre du pays. Cette mauvaise pénétration du marché tient au manque de produits adaptés *et* à l'absence d'un mode de prestation de nature à assurer des services financiers de qualité, à un coût abordable, à une proportion significative de la population exclue de ces services. L'étude réalisée par *MicroSave-Africa* souligne les problèmes que posent les modèles et produits « importés », et fait observer qu'il faudra faire preuve d'un esprit très créatif et novateur pour améliorer la situation.

Des entretiens approfondis avec le personnel des IMF, et avec des clients, des ex-clients et des non clients ont permis aux auteurs de l'étude de définir les groupes

socio-économiques auxquels appartiennent la plupart des clients de ces institutions (voir figure 1). Les résultats font clairement ressortir que dans les IMF étudiées, la clientèle tend à se concentrer autour du seuil de pauvreté. La plupart des clients semblent n'être ni pauvres ni aisés : ils appartiennent généralement à des ménages qui peuvent faire face à leurs besoins courants, qui ont accès à l'enseignement primaire et aux services de santé de base, et qui disposent d'un certain nombre d'actifs. Ils se situent dans une « zone de confort » ; ils ont une source de revenus relativement stable et des moyens d'existence suffisamment diversifiés, ce qui leur permet d'honorer régulièrement leurs remboursements, même en cas de petits chocs économiques. Ils ne sont toutefois pas à l'abri des coups durs, et l'accès aux services de microfinance aide beaucoup à réduire cette vulnérabilité.



La figure 1 montre que les pauvres, ou les personnes vivant nettement au-dessous du seuil de pauvreté, ne font pas partie des clients des IMF en Afrique de l'Est. Cela tient à plusieurs raisons, à savoir :

- Ces personnes sont exclues par les IMF elles-mêmes, qui se concentrent sur des microentrepreneurs ayant une capacité de remboursement suffisante.
- Elles sont exclues par des groupes qui ne souhaitent pas se porter garants des pauvres en cas de défaut de paiement.
- Elles s'excluent elles-mêmes par crainte de l'endettement.
- Elles sont exclues par le produit lorsque le crédit de trésorerie standard proposé ne répond pas à leurs besoins.

## Conclusion

En conclusion, les produits actuellement proposés par les IMF d'Afrique de l'Est expliquent le taux élevé de perte de clients et la faible pénétration du marché. Le secteur de la microfinance a adopté un petit nombre d'idées importées très semblables sans les avoir suffisamment mises à l'essai dans le contexte local et sans réellement connaître les préférences des clients en matière de services financiers.

L'étude de *MicroSave-Africa* montre l'importance de concevoir des produits plus souples, fondés sur la demande, pour répondre aux besoins de services financiers des pauvres et toucher une proportion importante de cette clientèle dans la région. Il faudra commencer par acquérir une meilleure connaissance du marché, des budgets des ménages et de la gestion de trésorerie des clients. Les institutions devraient également recueillir systématiquement des informations sur le départ des clients afin de comprendre les limites des produits existants et de faire naître des idées pour la mise au point des futurs produits. Toutefois, l'étude pose également un certain nombre de questions, à savoir :

- En quoi le départ d'un client influe-t-il sur les résultats d'une IMF ? Quel est le coût de ces départs pour les clients aussi bien que pour les institutions ?
- Qu'entend-on exactement par « client perdu » ? Les critères utilisés pour mesurer les pertes de clients peuvent-ils être normalisés pour faciliter les analyses comparatives ?
- Quels types de politiques et de procédures les IMF peuvent-elles mettre en place pour suivre l'évolution des pertes de clients ?
- Comment les IMF peuvent-elles utiliser l'information sur les pertes de clients pour mettre au point de nouveaux produits ?

<sup>1</sup> Ces IMF étaient toutes totalement opérationnelles et étaient, à l'échelon national, de taille moyenne ou de grande taille. En outre, elles appliquaient toute une série de modèles de microfinancement.

Le présent numéro de *Focus* se fonde sur des travaux de Leonard Mutesasira, Henry Sempangi, Harry Mugwanga, John Kashangaki, Florence Maximambali, Christopher Lwogs, David Hulme, Graham Wright et Stuart Rutherford. Il a été préparé par Imran Matin et Brigit Helms du secrétariat du CGAP.

Traduction : Département de traduction de la Banque mondiale/GRET ; édition : Tiphaine Crenn ; production : Valerie Chisholm ; imprimé par : EarthWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 340-0690.

