

# Outil pour l'évaluation des services d'épargne dans les pays

Améliorer l'offre de services de dépôt pour  
les personnes pauvres

Guide technique



Juin 2008  
Rani Deshpande

© 2007 Groupe consultatif d'assistance aux pauvres/Banque mondiale

Tous droits réservés.

Consultative Group to Assist the Poor

1818 H Street, N.W.

Washington, DC 20433

Internet : [www.cgap.org](http://www.cgap.org)

Courriel : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

Téléphone: +1.202.473.9594

## *Table des matières*

---

Remerciements	v
Préambule	
1. Introduction	1
Qu'est ce qu'une évaluation des services d'épargne dans les pays ?	1
Pourquoi réaliser une évaluation des services d'épargne ?	1
Comment se servir de ce guide ?	2
2. Méthode d'analyse	4
Contexte	5
Niveau d'analyse : Clients	7
Composer avec le manque de données	7
Quelle est l'ampleur de la demande ?	8
Questions clés	10
Quelle est la nature de la demande ?	10
Niveaux d'analyse : Micro	14
Dans quelle mesure l'offre satisfait-elle, ou pourrait satisfaire, la demande ?	14
Evaluer les services par rapport aux préférences de la clientèle	15
Niveaux d'analyse : Méso	18
Sources de formation et d'assistance technique	18
Mécanismes de refinancement et de gestion des liquidités	18
Systèmes de paiement	19
Niveaux d'analyse : Macro	21
Un équilibre difficile à maintenir	21
Déséquilibre de la réglementation	22
Formuler des recommandations	24

3. Le processus d'évaluation des services d'épargne	26
Phase 1 : Examen de la documentation de référence – formulation d'hypothèses	26
Phase 2 : Entretiens sur le terrain - affiner les hypothèses, formuler les recommandations	27
Phase 3 : Réunions de bilan avec les personnes interrogées	29
Phase 4 : Rédaction des conclusions	30
Calendrier	30
Résultats finals : Que cherchons-nous à obtenir ?	31
Annexes	33
Annexe 1: Guides pour la conduite d'entretiens	33
Annexe 2 : Cadre de gestion des entretiens	41
Annexe 3 : Modèles de présentation de données utiles	46
Annexe 4 : Modèles de termes de référence	50
Annexe 5 : Références utiles	56

## *Remerciements*

---

L'auteur exprime ses remerciements à Martin Holtmann et Jasmina Glisovic-Mezieres pour leur importante contribution, ainsi qu'à Evelyn Stark (CGAP), Kate McKee (CGAP), Aban Haq (Pakistan Microfinance Network) et Illana Meltzer (Eighty20 Consulting, Afrique du Sud) pour leurs judicieux commentaires. La révision a été assurée par Anna Nunan (CGAP).

L'Outil est le résultat de premiers tests réalisés dans les cinq pays suivants : Mexique, Philippines, Bénin, Bosnie et Ouganda. Brigit Helms (SFI), Mark Pickens (CGAP), Nazaire Sado (BIM), Monica Lindh de Montoya (consultante indépendante), Janette Klaehn (consultante indépendante), Isabel Dauner Gardiol (Intercooperation) et Hermann Messan (SIOM Consulting) ont participé aux évaluations initiales. La version provisoire de l'Outil CLSA a été publiée en août 2007 et les observations de mes collaborateurs ont été prises en compte dans cette version définitive. Le texte peut être téléchargé à partir du site Web du CGAP (<http://www.cgap.org>) ; il suffit pour cela de se rendre sur la page Publications.



# 1 Introduction

---

Le CGAP a mis au point cet Outil pour l'évaluation des services d'épargne dans les pays (CLSA) afin d'encadrer la tâche des analystes et chercheurs souhaitant mener de telles évaluations et celle des pouvoirs publics et bailleurs de fonds disposés à confier une telle tâche. Le présent document décrit les domaines couverts par l'analyse, la méthode employée et les modalités éventuelles de son adaptation en fonction des besoins de l'organisme demandeur.

## **Qu'est ce qu'une évaluation des services d'épargne dans les pays ?**

Les évaluations des services d'épargne dans les pays sont des enquêtes sur le secteur financier qui mettent au jour les possibilités et les obstacles inhérents à un accès accru des personnes pauvres à des services de dépôt au sein du secteur financier formel. Le CGAP a élaboré puis étoffé la méthodologie des CLSA lors d'exercices d'évaluation de l'épargne au Bénin, en Bosnie, au Mexique, aux Philippines et en Ouganda. Le choix s'est porté sur ces pays en raison de la diversité de leurs systèmes réglementaires, des leurs modèles institutionnels dominants et de leur situation géographique. C'est grâce à cette diversité, entre autres, que la méthodologie a pu tenir compte de nombreuses variables qui influent sur l'accès aux services de dépôt. Les exemples tirés de ces évaluations nous permettront d'illustrer de manière concrète différents points de ce guide.

Une CLSA analyse la demande de mécanismes d'épargne au sein de la clientèle pauvre au niveau national, puis évalue la capacité du secteur financier à répondre à cette demande. L'évaluation de l'offre porte sur trois niveaux : le niveau micro (institutions de détail), le niveau méso (infrastructure du secteur financier), enfin le niveau macro (réglementation).

Cette méthode permet aux analystes de formuler des recommandations sur les moyens de contrecarrer les points faibles et de consolider les points forts aux trois niveaux, afin d'améliorer l'offre de services de dépôt pour les personnes pauvres. La CLSA est un outil d'évaluation rapide ; elle ne prévoit aucune collecte de données primaires auprès de la clientèle.

## **Pourquoi réaliser une évaluation des services d'épargne ?**

L'épargne joue un rôle de premier plan dans les stratégies de gestion financière des personnes pauvres. En effet, les facilités de dépôt permettent aux clients pauvres de transformer plus facilement de petites sommes d'argent en des « sommes globales utiles », ce qui leur permet ensuite de lisser leur consommation et d'atténuer les effets des chocs économiques (Rutherford, 2001). Par ailleurs, une épargne sécurisée peut contribuer à donner une certaine autonomie à des personnes vulnérables du point de vue social et économique, notamment les femmes et les enfants. De plus, contrairement au crédit, les avantages de l'épargne ne

sont pas l'apanage de la population active. Certes, de nombreuses recherches ont documenté les avantages que présentent l'épargne pour les personnes pauvres, mais le secteur de la microfinance n'en demeure pas moins axé largement sur la prestation de services de crédit.<sup>1</sup>

Vu le peu d'attention accordée à l'épargne, malgré les travaux de plusieurs organisations et chercheurs réputés, on en sait moins sur les moyens d'accroître l'accès des personnes pauvres à des services de dépôt convenables.<sup>2</sup> La CLSA:

1. Engage les acteurs d'un marché à concentrer leurs activités sur l'accès aux services d'épargne, et
2. Aide les acteurs locaux à trouver les moyens de le faire, en fonction du pays et en fonction de la réalité sur le terrain.

Il est à noter que l'outil CLSA est propre à des institutions réglementées. Dans bon nombre de pays, il est interdit aux IMF de détenir l'épargne de leur clientèle ou d'agir en intermédiaires financiers.

### Comment se servir du guide ?

Ce guide technique a pour but d'aider les analystes, chercheurs, pouvoirs publics et bailleurs de fonds souhaitant faciliter l'accès aux services de dépôt des clients pauvres.

En particulier, il contient les éléments suivants :

Un aperçu des questions clés qu'il faut examiner et des indicateurs à considérer au niveau des clients, et aux niveaux micro, méso et macro ;

- Une description du **processus** employé dans les cinq CLSA réalisées par le CGAP en 2005, y compris un modèle de **termes de référence** pour les consultants (*Terms of Reference*, ou **TOR**) ;
  - Des **annexes** contenant des guides pour la conduite d'entretiens, des conseils à suivre pour trouver les divers types de données disponibles sur le terrain, et des suggestions pour une communication utile des données.

L'évaluation du secteur financier du point de vue des services de dépôt de détail est un concept relativement nouveau et, dans ce secteur, les analystes chevronnés sont rares. Néanmoins, les types d'analyse employés devraient être largement connus des experts du secteur financier. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est l'accent mis sur les conséquences de la disponibilité des services de dépôt pour les personnes pauvres.

La méthodologie de la CLSA est la première étape d'un processus consistant à augmenter les services de dépôt pour les pauvres. Elle ne remplace pas des études approfondies de faisabilité et des plans d'exécution. En revanche, la CLSA vise à donner aux parties prenantes motivées des choix en matière de réglementation et de programmation pour exploiter ces

<sup>1</sup> Voir par exemple Rutherford, 2003, Ruthven et Kumar, 2002, le site Web de *Financial Diaries* ([www.financialdiaries.com](http://www.financialdiaries.com)) et les sondages FinScope ([www.finscope.co.za](http://www.finscope.co.za)).

<sup>2</sup> Voir entre autres Branch, Hirschland, Robinson, Rutherford et Sherraden.

processus. Le CLSA a pour but d'offrir à ceux qui souhaitent favoriser la mobilisation des petits dépôts des points d'entrée en trouvant des moyens concrets d'intégrer cette priorité dans leurs plans stratégiques et leurs programmes d'exécution.

Ce guide a pour objectif de permettre à quiconque doté d'une expérience moyenne en analyse du secteur financier de réaliser des évaluations sur l'épargne. Le site Web du CGAP ([www.cgap.org](http://www.cgap.org)) contient d'autres documents de référence, y compris des rapports sur la CLSA.

## 2 Méthode d'analyse

---

Les CLSA ont plusieurs objectifs :

- Comparer la demande et l'offre de services de dépôt accessibles aux clients pauvres dans un marché donné ;
- Analyser les éléments qui contribuent à la situation actuelle de l'offre ;
- Formuler des recommandations pour améliorer cette offre.

Comme la plupart des études de marché, les CLSA commencent par un état des lieux : le comportement de la clientèle, ses préférences et le degré d'adoption potentiel de meilleurs services. Pour ce qui est de l'offre toutefois, les analyses de l'épargne diffèrent des études de marché habituelles dans la mesure où elles adoptent un point de vue sectoriel des services d'épargne. Loin de s'en tenir à une simple description de la portée et de la qualité de l'offre, les évaluations de l'épargne examinent les facteurs « sous-jacents » aux chiffres pour découvrir la *raison* pour laquelle l'offre est ce qu'elle est. Cela implique un examen des capacités et incitations sur le plan institutionnel, de l'infrastructure du secteur ainsi que des règlements en place, et ce aux niveaux micro, méso et macro du système financier.

La perspective sectorielle élargit le champ de l'analyse pour inclure les éléments qui façonnent les capacités de multiples institutions à satisfaire la demande de leur clientèle. Un examen de l'offre actuelle au niveau micro peut ne révéler que les symptômes d'un déséquilibre entre l'offre et la demande, et non les causes sous-jacentes. Parmi les contraintes, incitations et facteurs de dissuasion, il y a les mesures adoptées par les bailleurs de fonds, le manque de services d'appui et la réglementation des pouvoirs publics. Non seulement l'approche sectorielle permet à l'analyste de documenter dans quelle mesure l'offre répond à la demande, mais elle impulse aussi un examen plus approfondi des raisons pour lesquelles elle y répond ou pas : Ceci explique sa popularité croissante comme outil des enquêtes sur le secteur financier.

Le présent chapitre décrit les différents échelons de l'analyse évoquée précédemment et les questions essentielles auxquelles il faut répondre pour connaître les déséquilibres entre l'offre et la demande et formuler des recommandations pour les corriger. Il reprend également certains exemples tirés des cinq CLSA pilotes du CGAP pour démontrer comment ces questions peuvent être élucidées avec les données disponibles.

Pour ce faire, on peut par exemple tenir compte d'indicateurs précis, surtout au moment de diagnostiquer les « symptômes » de ces déséquilibres entre l'offre et la demande aux niveaux client et micro. Ce chapitre contient également des recommandations concernant les indicateurs clés qui devraient être relevés durant l'analyse.

Les CLSA se composent d'une revue complète de la documentation disponible et d'entretiens avec environ 50 à 100 personnes clés dans un pays donné. Il s'avère souvent utile d'interroger les principaux interlocuteurs : L'annexe 1 contient une liste complète de questions d'entretien qui conviennent à cet exercice.

Pour réaliser une étude à l'échelle nationale, il faut faire appel à une gamme d'experts dotés de compétences techniques diverses dans le secteur financier. Par exemple, les équipes CLSA du CGAP étaient généralement composées de 4 personnes : un consultant en chef qui dirigeait l'évaluation, un consultant débutant chargé de la recherche et de l'appui logistique et deux personnes du CGAP.

## Contexte

Avant de passer à une analyse approfondie et individuelle de chaque niveau, il est utile de recueillir certaines données fondamentales concernant le marché à étudier afin de comprendre sa situation économique, ainsi que l'historique du secteur financier, sa profondeur et son degré de développement. Suit une liste d'indicateurs qui sont particulièrement utiles pour comprendre les éléments clés du climat qui entoure une CLSA. Parmi ces éléments, certains ne sont pas directement pertinents pour une analyse du secteur financier ; en revanche, ils servent à normaliser les indicateurs qui seront recueillis ultérieurement, surtout pour établir des données comparatives entre les différents pays.

Indicateur	Commentaires
Population	Pour établir la taille globale du marché.
Population active	Fournit de meilleures estimations du marché potentiel des services de dépôt que la population générale.
Nombre total de ménages	Les membres d'un même ménage partagent parfois un ou plusieurs comptes dans une institution financière. On peut parfois disposer du nombre de comptes détenus par ménage. On dispose parfois aussi d'estimations sur l'accès aux services financiers par ménage.
Taux de change moyen de l'euro ou du dollar des États-Unis [année]	Indispensable pour faire des conversions si le rapport aura un lectorat international.
Taux de croissance du PIB (réel)	Une mesure de la croissance économique d'une période à une autre, exprimée en points de pourcentage et corrigée en fonction de l'inflation (c.à.d. exprimée en valeur réelle et non nominale).
PIB par hab.	Le Produit intérieur brut (PIB) par habitant est la valeur en dollars de la production finale de biens et services d'un pays sur une année, divisée par sa population.
Inflation-excédent/déficit budgétaire	Une donnée importante pour déterminer les stratégies d'épargne et d'investissement pour les particuliers et les institutions ; donnée de référence non concurrentielle pour les taux de dépôt. Une forte inflation décourage l'épargne d'immobilisations financières et encourage l'épargne de biens corporels. Une comparaison avec les taux des bons du Trésor illustrera également l'intérêt d'investir dans ces biens.

Taux d'épargne national	Valeur estimée des ressources totales générées par l'économie nationale qui sont disponibles pour l'investissement. Inclut les déficits/excédents générés par le secteur public et des entreprises ainsi que les particuliers.
Taux d'épargne des ménages	Reflète uniquement l'épargne des particuliers. Rarement connue dans les pays en développement.
Actifs liquides/PIB	La part de la production économique totale détenue en liquidités ou comptes assimilés ; c'est une indication de la « profondeur » du secteur financier et de la monétisation de l'économie.
Liquidités en circulation/dépôts en banque	Démontre l'efficacité de la banque à convertir les liquidités en dépôts.
Épargne détenue dans les banques/crédit privé	Indique la valeur globale des liquidités en banque, ou encore l'adéquation de l'épargne mobilisée dans les banques à financer le total des crédits (ne compense pas les ratios prêt prudentiel : dépôts).
Salaire journalier moyen	Utile pour la comparaison avec les frais et commissions bancaires pour les comptes de dépôt et les soldes minimaux.
Salaire journalier minimum	Plus souvent disponible que le salaire journalier moyen ; n'est pas souvent respecté ou est obsolète ; les salaires de subsistance réels peuvent lui être très supérieurs ou inférieurs.
Revenus journaliers au seuil national de pauvreté	Plus largement disponible que le salaire journalier moyen ; une donnée de référence plus réaliste pour connaître les revenus des clients pauvres.
Part de la population vivant au-dessous du seuil national de pauvreté	Indique le nombre de personnes auxquelles s'applique la donnée de référence antérieure.
Nombre de comptes détenus dans des institutions financières qui collectent des dépôts	Pour une comparaison avec la population totale/active et le nombre total des ménages. Inclut généralement les comptes professionnels et les comptes de particuliers.
Total des agences des institutions financières qui collectent des dépôts	Pour une comparaison avec la population totale/active.

## Quelques références utiles

- Documentation des banques centrales nationales
- Dossiers pays du magazine *The Economist* Economist Country Profiles
- Rapports du PNUD sur le développement humain <http://hdr.undp.org/en/francais/>
- LSMS ou d'autres enquêtes nationales sur les conditions de vie
- Fiches techniques de la Banque mondiale sur les pays World Bank Country-at-a-Glance Fact Sheets
- Base de données Indicateurs du développement dans le monde World Development Indicators Database

## Niveau d'analyse : Clients

### *Composer avec le manque de données*

Les personnes pauvres et à revenu faible sont au cœur des CLSA. La performance du système financier est jugée par l'envergure et la nature de la demande financière des clients pauvres. Au niveau des clients, la collecte de données doit chercher à comprendre leurs préférences et leur utilisation de mécanismes d'épargne formels et informels (les services d'épargne formels sont rarement accessibles aux personnes pauvres). Les pauvres utilisent largement les mécanismes d'épargne informels qui mettent souvent à jour un type de demande spécifique aux personnes à faible revenu.

Au Bénin, une étude de collecteurs de dépôts ambulants informels a révélé que les clients semblent fortement apprécier deux aspects de ce service : la commodité du service et leurs interactions avec le collecteur de dépôts lui-même. La commodité dépend de la possibilité de déposer de l'argent chaque jour ou selon un calendrier qui convient au client, du fait que le collecteur vienne auprès du client, et de la rapidité des opérations (en moyenne trois minutes). En outre, les clients apprécient le fait que les collecteurs d'épargne viennent de leur région, parlent leur langue et démontrent des qualités dignes d'une « personne bien ». Ces données constituent autant de « signes » pour les institutions formelles qui souhaiteraient concurrencer les prestataires informels de services de dépôt.

Il est souvent difficile de trouver des preuves tangibles de la demande de services d'épargne. Dans certains pays, des études ont été menées pour documenter la dimension du marché des mécanismes informels d'épargne, ainsi que les préférences de la clientèle pour divers aspects des services d'épargne.<sup>3</sup> Le plus souvent toutefois, ces études sont quasi inexistantes. Dans ces cas-là, la demande peut parfois être découverte par déduction en observant la croissance des dépôts et de la clientèle des institutions financières qui offrent des services d'épargne adaptés aux pauvres.

<sup>3</sup> Pour en savoir plus, voir [www.microsave.org](http://www.microsave.org).

Étant donné que la CLSA est un instrument d'évaluation rapide, cette méthodologie ne prévoit aucune collecte de données primaires auprès de la clientèle. Toutefois, il serait facile de réaliser une étude de marché primaire une fois achevée l'évaluation initiale de l'épargne. Le manque de données sur les clients ne devrait pas être considéré comme un obstacle à la réalisation de l'évaluation. En fait, les résultats d'une telle évaluation, surtout l'analyse des lacunes au niveau micro, peuvent servir à mieux cibler les études de marché ultérieures, justement pour mettre à l'épreuve les hypothèses principales.

### *Quelle est l'ampleur de la demande ?*

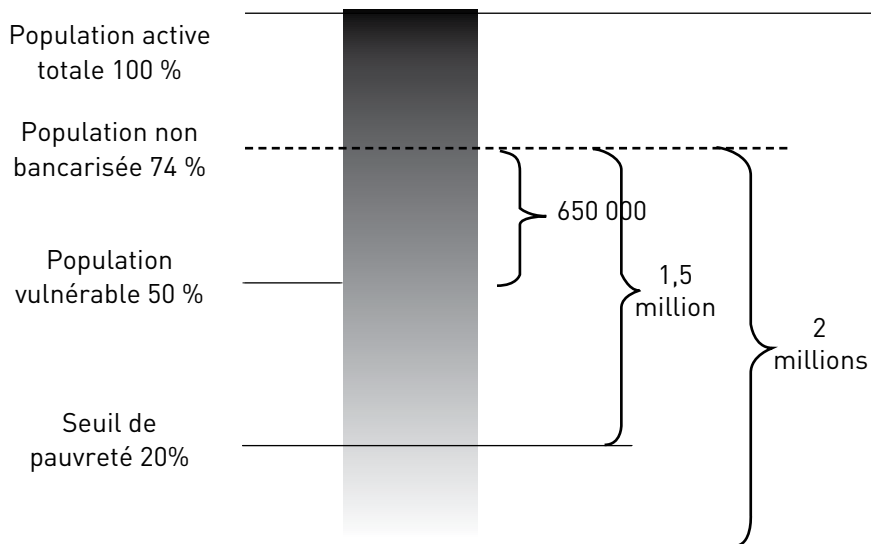
Il existe deux dimensions essentielles de l'analyse au niveau client : la dimension quantitative et la dimension qualitative. Idéalement, la première devrait établir le nombre d'individus pauvres et à faible revenu qui utilisent actuellement les services d'épargne offerts par le secteur formel, le nombre de personnes qui ne les utilisent pas actuellement mais qui pourraient le faire ou le feraient, si les services adéquats étaient disponibles, enfin le montant de l'épargne réellement ou potentiellement mobilisée par ces groupes.

En réalité, peu d'études de marché sur les services de dépôt catégorisent les enquêtés par niveau socio-économique (les études de FinScope dans certains pays d'Afrique sont une exception). Il n'existe pas non plus d'études de grande envergure sur la quantité de fonds épargnés par les personnes à faible revenu, tant formellement qu'informellement, bien que certains projets comme *Financial Diaries* aient présenté des données très précises sur de petits échantillons de clients.

FinScope et *The Financial Diaries* représentent deux méthodes différentes pour la collecte de données sur l'utilisation et les préférences de la clientèle en matière de services financiers. Le projet Financial Diaries s'appuie sur des techniques de recherche qualitative pour dresser un état des lieux précis des stratégies de gestion financière des ménages pauvres. Cette technique a été exploitée en Inde, au Bangladesh et en Afrique du Sud. FinScope réalise des sondages pour compiler des ensembles de données représentatifs de la réalité nationale, qui illustrent l'emploi du crédit, les produits d'assurance et d'épargne et les comptes de dépôts des personnes pauvres. Jusqu'à présent, les sondages de FinScope ont été réalisés dans 11 pays d'Afrique et au Pakistan.

Il est difficile de quantifier précisément la demande potentielle de services de dépôts appropriés. De ce fait, la principale mission de l'analyste est d'obtenir toutes les données disponibles à partir de sources secondaires et de les exploiter pour déterminer s'il pourrait exister une demande chez les clients à faible revenu. Si possible l'analyste doit aussi estimer le niveau de cette demande. Parmi les données qui pourraient être d'une certaine utilité figurent les sondages des institutions financières auprès de leur clientèle, l'historique de la croissance des dépôts et de la clientèle dans les institutions au service des pauvres, et les informations concernant l'emploi de mécanismes informels. Les deux exemples suivants de CLSA réalisées par le CGAP illustrent les diverses méthodes envisageables avec les différents types de données disponibles.

En Bosnie, un sondage national a révélé que seuls 26 % de la population adulte possédaient un compte bancaire, mais que 38 % de plus souhaitaient les imiter. Avec des statistiques aussi précieuses, il a été relativement simple de calculer le marché potentiel des comptes bancaires. En ajoutant des données sur la pauvreté, l'équipe a réussi à effectuer une simple segmentation, illustrée dans le diagramme ci-dessous.



Ensuite, il a fallu établir certaines hypothèses sur le nombre de personnes se partageant un compte, le nombre de comptes souhaité par chaque couple de clients, et la part de comptes professionnels dans le portefeuille actuel de comptes. En comparant ces chiffres avec le nombre de comptes déjà ouverts dans des établissements bancaires, on a pu estimer l'augmentation potentielle du nombre de clients de ces derniers. En effet, même en ciblant uniquement les clients vivant au-dessus du seuil de pauvreté, les banques pourraient accroître le nombre de leurs comptes de quelque 50 %, soit une augmentation potentielle formidable dans un secteur très concurrentiel.

Dans la plupart des marchés toutefois, il n'existe pas de données précises sur la demande de services financiers. Dans ce cas l'analyste doit composer un tableau avec des informations probantes sur le comportement d'épargne et le nombre total de clients pour suggérer l'existence d'un marché. Aux Philippines par exemple, l'équipe CGAP a découvert une étude qui quantifie les préférences d'épargne chez les clients habitant de petites villes. Plus de 60 % des sondés ont déclaré avoir des économies chez eux,

tandis que moins de 10 % gardaient leur épargne dans une banque rurale ou une coopérative. Une autre étude portait sur des clients interrogés sur les principales raisons qui les portaient à épargner. La réponse la plus fréquente de loin était pour faire face aux urgences et pour payer les études des enfants. Considérées dans leur ensemble, ces données traduisent l'existence de ressources considérables non bancarisées dans les ménages philippins et elles révèlent les moyens que les institutions du secteur formel pourraient engager pour les transformer en dépôts (en personnalisant et commercialisant les produits en fonction des besoins de la clientèle). Elles révèlent également le type d'étude de marché quantitative qu'il demeure nécessaire de réaliser pour que les institutions soient en mesure de mieux estimer la demande.

### Questions clés

#### La demande existe-t-elle ?

- *La population a-t-elle largement recours aux instruments d'épargne informels ?*
- *L'épargne détenue dans les institutions qui ciblent la clientèle pauvre connaît-elle une croissance ?*
- *Les services prépayés comme les téléphones portables ou les services publics sont-ils répandus chez les personnes pauvres ?*
- *Les études de marché documentent-elles la demande ?*

#### Quelle est l'ampleur de la demande ? (si possible)

- *Quel est le nombre d'individus bancarisés par rapport à la population active totale ?*
- *Quelle est la capacité d'épargne des ménages pauvres et à faible revenu ?*

#### Quelle est la nature de la demande ?

Sur le plan qualitatif, les grandes questions portent sur ce que demandent les pauvres dans un service de dépôt et sur leur niveau de compréhension des produits offerts. Ce que les épargnants veulent dépend en partie de la provenance de leur épargne et en partie de l'emploi prévu pour cette épargne. Par exemple, les clients qui économisent l'argent qui leur est envoyé de parents à l'étranger pour acheter une maison accepteront un niveau de liquidité différent ; ils exigeront également un taux de rendement différent que ceux qui souhaitent épargner une partie des revenus quotidiens qu'ils tirent d'un commerce et de plus, ils auront besoin d'accéder souvent ou ponctuellement à leurs dépôts.

Hormis l'emploi ou la provenance de l'épargne, les sondages de la clientèle ont dégagé systématiquement un certain nombre de caractéristiques fondamentales qui sont importantes pour les services de dépôt offerts aux pauvres :

- **Sécurité** : Les clients ont besoin de s'assurer que leur épargne est en sécurité. Dans les pays où le CGAP a mené des sondages, certaines des grandes contraintes sur la demande

étaient liées à une profonde méfiance de la clientèle par rapport aux institutions formelles, généralement en raison d'une débâcle du système financier dans les 10 à 25 années qui avaient précédé. Bien que de nombreux clients préfèrent épargner de façon informelle, tout porte à croire que les risques assimilés à des mécanismes comme l'épargne détenue à domicile, sous forme de bétail ou auprès de collecteurs de dépôts sont souvent sous-estimés simplement parce qu'ils constituent des risques familiers.<sup>4</sup> Dans la plupart des marchés étudiés, il manque un système simple, dont les éléments sont compris de tous, pour communiquer les notions de solidité institutionnelle à la clientèle pauvre.

- **Accessibilité** : Cette caractéristique générale revêt diverses formes dans divers marchés.
  - La forme la plus commune peut-être est le souhait d'une **proximité géographique** avec le prestataire de services. Les points de service mal placés augmentent les coûts de transaction pour la clientèle, ce qui réduit l'attrait du service. Un site bien placé doit aussi proposer des **produits adaptés**. Les épargnants peuvent-ils disposer de leur argent à tout instant, sans avoir à remplir de formalités encombrantes ? Cela ne veut pas dire forcément que les clients pauvres ne veulent que des produits liquides. En fait, les sondages réalisés à travers le monde révèlent une demande qui porte sur toute une gamme de produits d'épargne, avec des échéances différentes. Plutôt, les personnes pauvres veulent des produits où l'on peut retirer son épargne sur demande. En offrant des produits « accessibles » en ce sens, les institutions gagnent la confiance de leur clientèle.
  - Le second aspect de l'accessibilité est **financier** : le service est-il à la portée des clients ? Contrairement à ce que l'on croit, parfois, les clients pauvres *iront même* jusqu'à payer pour épargner. En Afrique de l'Ouest par exemple, les épargnants pauvres paient souvent jusqu'à 6 % de leurs soldes moyens par mois pour obtenir les services de collecteurs de dépôts ambulants du secteur informel. Pour capter une telle épargne, les institutions financières doivent établir des soldes et des frais minimaux de manière à permettre à leur clientèle pauvre d'accéder aux services et à l'épargne pour conserver leur valeur.

Comprendre les préférences des clients en ce qui concerne les services, produits, frais et commissions bancaires, ainsi qu'en matière de sécurité, dépend de la compréhension que les clients eux-mêmes ont du système financier. En général, les clients n'utilisent pas les services qu'ils ne comprennent pas. Cette réticence peut être exacerbée par des expériences négatives de services d'épargne formels, elles-mêmes souvent causées par une mauvaise interprétation des conditions dont ce service est assorti.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Voir Hertwig et collab.

<sup>5</sup> Voir "The Poor and Voluntary Long Term Contractual Savings: Findings from South Africa"?

En Ouganda, de nombreuses personnes interrogées ont fait part de leur surprise désagréable à la découverte du fait que les frais mensuels conséquents érodaient les soldes de leurs comptes d'épargne. En Bosnie, les sondés se sont plaints de commissions inattendues pour des services de paiement et autres prestations. Dans ces deux cas, les clients n'avaient pas bien compris les conditions d'utilisation de leurs comptes, peut-être parce que le personnel de l'institution financière ne leur avait pas convenablement expliquées.

Ainsi, les connaissances financières des clients peuvent affecter tant la nature que l'envergure de la demande. Inversement, en consentant des efforts particuliers pour s'assurer que les frais et commissions sont sans équivoque pour la clientèle pauvre, les institutions financières peuvent éviter de donner l'impression qu'elles « volent » ses économies, ce qui contribue à gagner la confiance des clients.

### Questions clés

#### Pourquoi les clients économisent-ils ?

- *Urgences*
- *Achat/rénovation de logement*
- *Études des enfants*
- *Un coussin de sécurité pour la retraite*
- *Émigration*
- *Monter/développer un commerce*
- *Autres*

#### D'où vient l'épargne des clients ? Quelle est la nature de l'entrée de trésorerie ?

- *Revenus d'agriculture (perçus en grandes sommes forfaitaires)*
- *Revenus sur opérations de commerce (petites entrées fréquentes)*
- *Envois de fonds (réguliers/irréguliers)*
- *Allocations/salaires (réguliers)*
- *Autres*

#### Comment épargnent-ils aujourd'hui ?

- *À espèces à domicile*
- *En nature (bétail, matériaux de construction, céréales, autres)*
- *Collecteur de dépôts/garde-monnaie*

- *Dans une association rotative d'épargne et de crédit ou association du même type*
- *Dans une institution financière (coopérative, IMF, banque postale, banque commerciale, autre établissement)*

**Le mécanisme d'épargne varie-t-il en fonction de l'emploi de l'épargne ?**

**Qu'est-ce que les clients aiment/n'aiment pas dans leurs mécanismes d'épargne actuels ?  
Quelles sont les caractéristiques d'un service de dépôt qui sont les plus importantes pour les clients pauvres ?**

- *Sécurité*
- *Proximité*
- *Solde minimum faible*
- *Commissions mensuelles peu élevées*
- *Commodité des retraits*
- *Rendement élevé sur l'épargne*
- *Capacité de faire des paiements à partir du compte*
- *Autres*

#### **Sécurité**

- *Quel est de niveau de sécurité perçu pour les différents types de mécanismes d'épargne ?*
- *Les clients font-ils confiance aux institutions financières formelles ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*

#### **Accessibilité**

- *Proximité*
  - *Quelle distance les épargnants pauvres parcourent-ils/devraient-ils parcourir pour faire un dépôt (temps, distance) ?*
  - *Quel est le point de service le plus éloigné qu'ils utilisent/utiliseraient (pas de leur porte, village/ville/district) ?*
- *Aspect financier*
  - *Quel est le solde minimum ou moyen le plus élevé que les épargnants envisageraient d'épargner pour ouvrir ou maintenir un compte ?*
  - *Combien seraient-ils disposés à payer en commissions pour maintenir un compte ?*
  - *Combien de temps conserveraient-ils une certaine somme d'argent dans un compte s'ils pouvaient percevoir un taux d'intérêt plus élevé sur cette somme ?*

*Les clients comprennent-ils les différents services de dépôt offerts ?*

- *Les commissions et frais sont-ils bien compris ?*
- *Les clients comprennent-ils les avantages qu'offre chaque produit ?*

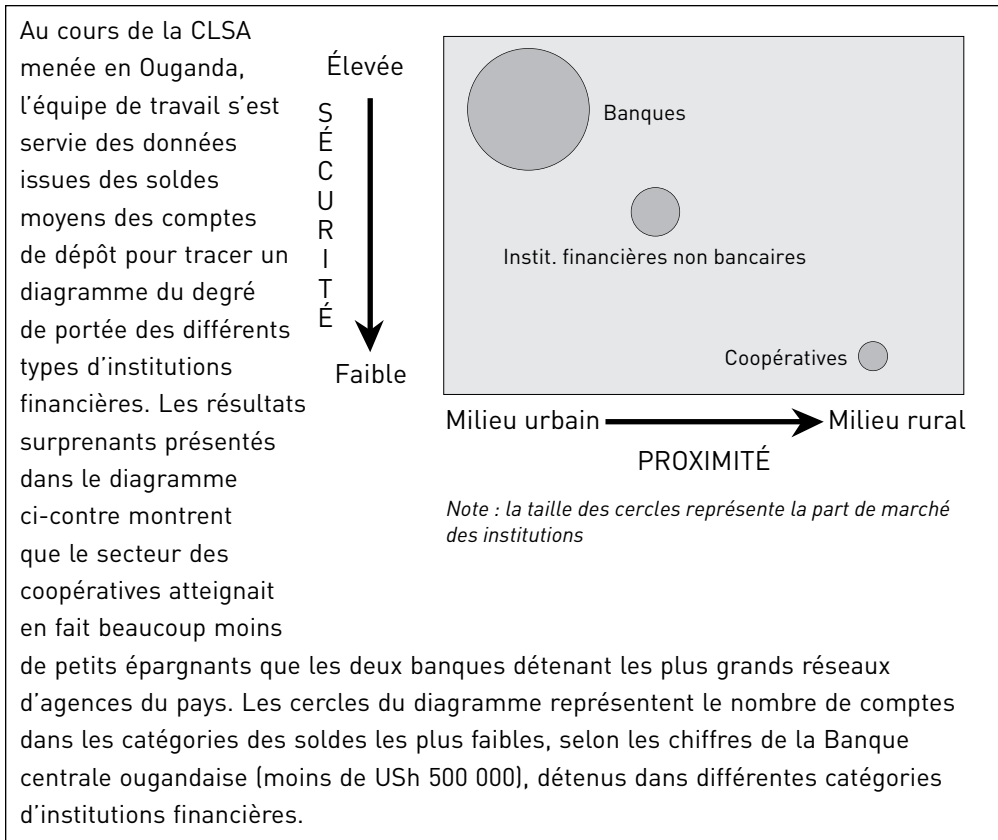
### **Niveaux d'analyse : Micro**

*Dans quelle mesure l'offre satisfait-elle, ou pourrait-elle satisfaire, la demande ?*

Au niveau micro, on retient surtout les institutions de détail, les types de services de dépôt qu'elles fournissent aux clients à faible revenu, et dans quelle mesure ces services répondent effectivement à la demande. Il est à noter que la CLSA suit une démarche qui inclut les comptes courants dans sa définition des services d'épargne, quoique ces derniers soient parfois considérés comme étant à part. Les comptes d'épargne à proprement parler sont souvent assortis de conditions et modalités qui les rendent inabordable pour les épargnants pauvres, comme l'obligation de maintenir des soldes moyens élevés ou d'ouvrir un compte d'épargne avec un solde minimum important, ainsi que des restrictions en matière de retrait. Par conséquent, les clients pauvres sont souvent contraints d'utiliser les comptes courants comme une réserve d'épargne plus liquide et plus accessible.

À ce niveau, l'analyse commence par une étude du paysage des institutions qui collectent les dépôts. Cet aperçu général devrait mettre en lumière des tendances révélant quelles sont les institutions qui atteignent la plus grande échelle en termes de prestation de services de dépôt, leurs lieux d'implantation et le niveau socio-économique des clients servis.

À l'occasion, ces institutions peuvent produire un profil socio-économique de leurs clients épargnants, mais ces renseignements sont relativement rares, parfois confidentiels et ne sont presque jamais disponibles dans toutes les institutions du système financier. Dans ces cas, le solde moyen en dépôt peut servir de variable représentative très grossière. Plusieurs facteurs peuvent atténuer l'exactitude de cet indicateur, comme l'inclusion de comptes institutionnels ou professionnels, et une relation imprécise entre les soldes d'épargne de la clientèle et le niveau de pauvreté. Toutes les mises en garde qui valent pour l'utilisation de la taille moyenne des prêts pour calculer par un autre moyen le degré de pauvreté des clients s'appliquent également à ce cas. Cependant, c'est souvent la seule variable de substitution pratique, et disponible.



### Évaluer les services par rapport aux préférences de la clientèle

Les données sur les institutions permettent également de comparer les services de dépôt disponibles aux clients pauvres à la demande (révélée par l'analyse du niveau clients). Il est souvent utile de se concentrer sur les trois grands paramètres cités plus haut : sécurité, accessibilité géographique et accessibilité financière.

Pour évaluer le degré de sécurité des institutions, on peut envisager de recueillir un indicateur clé : le ratio de crédit improductif (ou portefeuille à risque). Cet indicateur peut être exprimé ou calculé différemment selon le contexte : l'important est d'en choisir un qui soit comparable à travers toutes les institutions. Les crédits improductifs sont le premier signe de la qualité de la gestion et de la solidité institutionnelle car ils mesurent la capacité d'une institution à octroyer du crédit et à recouvrer ses fonds, et cela est une fonction essentielle de l'intermédiation financière. Parmi les autres indicateurs qui pourraient éventuellement permettre de se faire une idée globale de la situation figurent l'adéquation du capital et les mesures de rentabilité, comme le rendement des actifs ou le rendement des fonds propres. Pour les banques commerciales classiques, ces indicateurs peuvent être plus importants, selon la taille du portefeuille de crédit par rapport à la masse globale des actifs.

Lorsque l'on évalue les types d'institutions pour juger de leur aptitude à fournir des services d'épargne aux personnes pauvres, il importe de tenir compte des indicateurs qui traduisent le degré de solidité financière. Les faibles taux de remboursement des prêts trahissent des problèmes de fonctionnement qu'il faut régler avant de tenter toute augmentation ou mobilisation de dépôts, particulièrement ceux des pauvres.

Comme décrit précédemment, l'accessibilité géographique est souvent la deuxième caractéristique la plus importante pour la clientèle pauvre. L'un des aspects de cette question est l'emplacement des points de service. En effet, on peut appréhender la question de proximité géographique en comparant les sites d'emplacement des différents types d'institutions financières par rapport aux lieux d'habitation des personnes pauvres dans un pays. Quelle est la part de la population pauvre qui vit en milieu rural ? Urbain ? Où sont les banques, les agences des banques postales, les IMF, et les coopératives ? Dans les grandes villes, les deuxièmes ou troisièmes villes, les petites agglomérations, ou les villages ?

Il est difficile de calculer des estimations quantitatives plus précises sur la proximité géographique moyenne. En dressant une carte de la population par agence des institutions financières collectant les dépôts implantée dans différentes unités administratives d'un pays, on peut estimer le degré d'accès des personnes dans différentes régions.<sup>6</sup> La réduction de ces chiffres par la superficie de l'unité administrative permet de gagner en précision en compensant la densité démographique.

L'accessibilité dépend aussi des caractéristiques de produits qui rendent les services de dépôt abordables et commodes pour les clients. En raison du peu d'exigences sur les soldes minimums, le type de compte le plus approprié pour les épargnants pauvres est le dépôt à vue courant (également dénommé compte courant ou compte de transaction). Il est donc important de comprendre les conditions de marché qui prévalent pour ce type de comptes dans plusieurs institutions différentes. Les soldes minimums ou moyens et les commissions et frais sont-ils abordables pour les épargnants à faible revenu ? La structure de fixation des prix des comptes permet-elle une augmentation ou, du moins, un maintien de leur valeur ? Les formalités empêchent-elles les clients de retirer leur argent facilement ?

Au Mexique, plusieurs banques commerciales sondées offraient des comptes de dépôt simples qui pouvaient en réalité éroder la valeur des petites épargnes par les commissions mensuelles.<sup>7</sup> Le manque de transparence autour de ces régimes de commissions a porté certains à qualifier ces produits de services d'épargne « prédateurs ».

Pour juger de façon plus globale la pertinence des produits, il est utile d'effectuer un sondage des différents types de produits de dépôt disponibles dans les institutions qui servent les personnes pauvres. Les produits sont-ils diversifiés ou similaires d'une institution à l'autre ? Sont-ils adaptés en fonction de certains objectifs d'épargne ? Proposent-ils des choix en matière de fréquence des dépôts et des retraits ?

---

<sup>6</sup> Pour en savoir plus, voir [http://cgap.org/images/mfg\\_sirc/philippines\\_1.pdf](http://cgap.org/images/mfg_sirc/philippines_1.pdf)

<sup>7</sup> Voir : L'évaluation des services d'épargne dans les pays - Mexique, page 12 [en anglais, Mexico Country-Level Savings Assessment]

Une autre dimension de l'évaluation analyse le potentiel des institutions qui ne proposent pas des services de dépôt aux pauvres de passer à cette activité, soit directement soit indirectement par des partenariats avec d'autres institutions. De ce point de vue, il pourrait s'avérer judicieux de recueillir les données précitées auprès des institutions qui n'offrent pas encore de services d'épargne et de celles qui en proposent déjà.

En Ouganda, de nombreuses personnes interrogées ont fait part de leur surprise désagréable à la découverte du fait que les frais mensuels conséquents érodaient les soldes de leurs comptes d'épargne. En Bosnie, les sondés se sont plaints de commissions inattendues pour des services de paiement et autres prestations. Dans ces deux cas, les clients n'avaient pas bien compris les conditions d'utilisation de leurs comptes, peut-être parce que le personnel de l'institution financière ne leur avait pas convenablement expliquées.

### Questions clés

#### Quels sont les institutions qui offrent des services de dépôt ?

- *Quels sont les segments de marché servis (niveaux socio-économiques/soldes moyens, milieu rural/urbain) ?*
- *À quelle échelle ? (agences, nombre de comptes/clients, volume des dépôts mobilisés)*
- *Quel est leur degré de sécurité ?*
  - *Crédits improductifs*
  - *Adéquation du capital*
  - *Rentabilité*
  - *Réglementation/surveillance*
  - *Antécédents de faillites*
  - *Assurance des dépôts*
  - *Institutions en administration judiciaire*
- *Quelles sont les incitations à mobiliser les petits dépôts (position de liquidités, autres raisons d'affaires) ?*
- *Les produits offerts répondent-ils aux besoins des épargnants pauvres ?*
- *Sécurité (voir plus haut)*
- *Accessibilité*
  - *financière (soldes minimums et commissions)*
  - *géographique (agences/hab./km<sup>2</sup>?) Distributeurs de billets, autres points d'accès, par ex. points de service/hab./km<sup>2</sup>) ?*
- *Sont-ils adaptés en fonction des flux de trésorerie des clients et de leurs objectifs d'épargne ?*

#### Existe-t-il des institutions qui touchent la population pauvre mais qui n'offrent pas de services d'épargne ?

- *Pourquoi ?*
- *Dans quelle mesure pourraient-elles le faire, directement (capacité/incitation) ou indirectement (partenariat) ?*

## Niveaux d'analyse : Méso

Le niveau d'analyse méso porte sur l'infrastructure ou les services d'appui du secteur financier qui facilitent le fonctionnement des institutions de détail. Ces services revêtent des formes diverses. Ils peuvent être des services de soutien à la gestion d'une institution sous la forme de soutien administratif, de formation, d'assistance technique et les services professionnels (audit, comptabilité). Ils peuvent aussi déterminer le flux des fonds entre les institutions et les clients, et entre les institutions elles-mêmes.

Les évaluations pilotes du CGAP ont révélé certaines problématiques sur le niveau méso qui pourraient être particulièrement pertinentes du point de vue de la petite épargne.

### *Sources de formation et d'aide technique*

Le marché local propose-t-il des sources de formation et d'assistance technique qui ont de l'expertise en matière de mobilisation des dépôts ? Dans la mesure où la microfinance a souvent été orientée vers le crédit, il est parfois difficile de trouver des consultants et des formateurs connaissant la question de mobilisation de l'épargne de la population à faible revenu. Les consultants habituels du milieu bancaire ne possèdent pas non plus cette expertise, qui est généralement le produit d'un mélange d'expériences en banque de détail et de microfinance, ou de compétences généralistes. Dans les marchés où le CGAP a effectivement trouvé une telle expertise, elle provenait en général d'institutions à cheval sur ces deux disciplines.

### *Mécanismes de refinancement et de gestion des liquidités*

L'existence d'un accès aux mécanismes de gestion des liquidités et de refinancement et les conditions assorties à ces derniers affectent le flux des fonds dans le système financier. Ceci influe à son tour les incitations à la mobilisation supplémentaire des dépôts. Les mécanismes de gestion des liquidités aident les institutions à placer des excédents de fonds. Le manque de perspectives et mécanismes de placement décroît l'incitation des institutions à mobiliser de l'épargne si elles excèdent les sommes qui peuvent être placées, en toute sécurité et rentablement, dans des prêts.

Les facilités de refinancement peuvent également décourager la mobilisation de dépôts en fournissant un financement de portefeuille abordable et d'accès facile. En cas de subvention de ces fonds, il se produit une concurrence encore plus importante pour les dépôts. Un refinancement se négocie souvent pour un montant important tandis que la mobilisation de l'épargne réclame un fort investissement en systèmes et en personnel. Cependant, à long terme, les dépôts peuvent fournir un financement meilleur marché et plus stable que les lignes de crédit.

Malheureusement, les facilités de refinancement ciblent souvent les institutions qui sont les mieux placées pour mobiliser les petits dépôts. Aux Philippines, ces institutions étaient des banques rurales bien gérées, qui offraient aux épargnants pauvres la meilleure combinaison de sécurité et d'accessibilité sur le marché. En Ouganda, le plus grand opérateur de refinancement était une institution faîtière publique qui ciblait les coopératives d'épargne et de crédit. Non seulement ces institutions étaient les seules à collecter des dépôts et les seules disponibles à la plupart des épargnants ruraux, mais bon nombre d'entre elles étaient déjà en situation de surliquidité.

### *Systemes de paiement*

La nature du système de paiement peut avoir un effet sur l'attrait du placement de ressources d'épargne dans des institutions en permettant aux clients de retirer et déposer leur argent dans une seule agence et de l'utiliser pour régler plusieurs achats. Les institutions les plus accessibles n'ont pas accès en général aux systèmes de paiement traditionnels, qui sont souvent l'exclusivité des grandes banques commerciales. Les raisons peuvent être diverses. D'abord, le système de paiement peut être la propriété des banques ou, s'il appartient à l'État, il peut exiger un dépôt important en échange d'un accès direct. Ensuite, des institutions plus petites et plus accessibles ont généralement accès au système de paiement de façon indirecte, par des comptes détenus dans de plus grandes banques, ce qui à son tour augmente les coûts et ralentit les temps de service au client.

Dans certains marchés toutefois, de nouveaux prestataires de services de paiement essayent de trouver des moyens de se connecter à des institutions qui servent des clients à faible revenu, ou pour contribuer à élargir les réseaux d'institutions qui, d'habitude ne le font pas. Les progrès sont limités ; il semble que les expériences ayant été le plus loin sont au Brésil, aux Philippines et en Ouganda. Aux Philippines, les opérateurs de téléphonie mobile ont établi des partenariats avec les banques pour permettre aux clients de réaliser toute une gamme d'opérations financières en se servant de leurs téléphones. L'Afrique du Sud et le Kenya sont en train de mettre en place d'autres systèmes fonctionnant par l'intermédiaire de téléphones portables.<sup>8</sup>

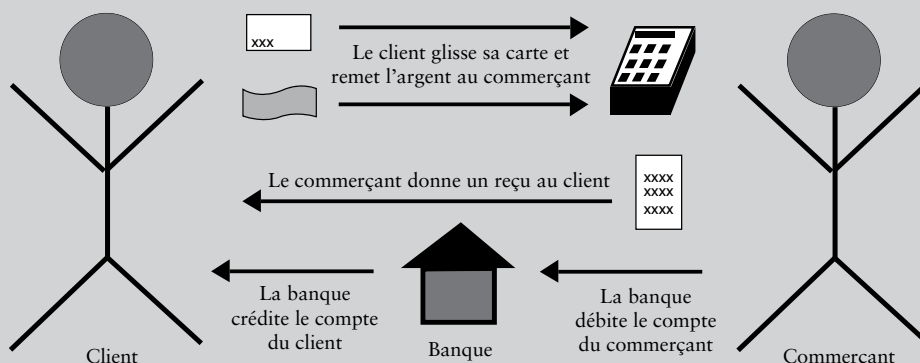
---

<sup>8</sup> Voir la Note Focus n° 45 publiée en avril 2008, *Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere*.

### Court-circuiter le système de paiement

Les banques s'associent de plus en plus avec les détaillants et les opérateurs de téléphonie mobile pour offrir des services financiers, notamment des services de paiement et de dépôt, aux clients pauvres. Au Brésil, six banques ont créé un réseau de plus de 26 000 correspondants bancaires. Il s'agit de commerçants équipés de lecteurs de carte que les clients peuvent utiliser pour ouvrir un compte et effectuer des transactions.

Pour faire un dépôt, le client s'identifie en glissant sa carte dans le lecteur et remet l'argent au commerçant. La banque transfère le montant correspondant du compte du commerçant à celui du client. Le commerçant conserve l'argent dans son tiroir-caisse et donne un reçu au client (voir le graphique ci-après). Grâce, en grande partie, à l'augmentation du nombre de correspondants bancaires, à la fin de 2003 les Brésiliens avaient accès à des services bancaires dans les 5 600 municipalités du pays.



Des services similaires sont mis en place dans d'autres pays. Aux Philippines, Globe Telecom propose G-Cash, un service qui permet aux abonnés de verser de l'argent sur leur compte de téléphonie mobile en allant chez les commerçants affiliés ou dans des points de vente Globe, puis d'utiliser cet argent pour effectuer des virements internationaux ou nationaux, payer des factures ou faire des achats. Le service fonctionne généralement comme un « portefeuille virtuel », sans passer par une banque. Globe crée cependant des partenariats avec un nombre grandissant de banques rurales pour permettre aux clients de recevoir et rembourser des prêts avec G-Cash. Les services bancaires par téléphone mobile font également leur apparition en Afrique du Sud, où une coentreprise formée par Standard Bank et MTN, un opérateur de téléphonie mobile, a attiré plus de 100 000 clients depuis 2004.

**Questions clés****Quelles sont les conditions (taux du marché/inférieur au taux du marché) du refinancement ?****Quelles sont les institutions cibles ?****Existe-t-il des mécanismes de gestion des liquidités ?**

- *Pour quels types d'institutions ?*
- *Entre différents types ou parmi des institutions de la même « famille » ?*
- *Peut-on placer l'excédent de liquidité dans des produits sûrs ?*

**Appui au renforcement des capacités / de gestion**

- *Fournisseurs d'assistance technique expérimentés ?*
- *Des programmes de formation qui abordent la mobilisation des dépôts ?*
- *Des initiatives réussies de renforcement des capacités ?*
- *Un soutien de qualité par l'intermédiaire de fédérations ?*
- *Des associations professionnelles qui pourraient parrainer des activités de renforcement des capacités dans leurs locaux ?*

**Des mécanismes permettant d'assurer la transparence en matière de solidité institutionnelle ?****Systemes de paiement**

- *Un système traditionnel accessible aux institutions de microfinance ?*
- *De nouveaux systèmes qui court-circuitent les chambres de compensation traditionnelles ?*

**Niveaux d'analyse : Macro*****Un équilibre difficile à maintenir***

Pour de nombreuses raisons, le niveau macro ou politique de l'analyse peut être le plus controversé. En effet, les praticiens considèrent souvent les cadres juridiques comme le plus grand obstacle à la mobilisation de l'épargne, même si les capacités institutionnelles constituent d'habitude un obstacle tout aussi important, voire plus grand encore.

Les dirigeants des banques centrales et des autorités de surveillance ont tendance à être extrêmement sensibles à toute mesure qui pourrait éventuellement accroître le risque systémique, surtout dans les pays qui ont récemment pâti de dérives au sein du système financier. Les autorités de réglementation adoptent parfois une attitude de défense lorsqu'on leur propose des changements car elles doivent souvent adopter une position conservatrice en matière de réglementation pour se prémunir contre les exigences des groupements d'intérêt.

Quant aux autorités de surveillance, elles manquent parfois de ressources pour accroître le nombre d'institutions relevant de leur autorité.

L'analyse du niveau macro porte également sur d'autres mesures que les pouvoirs publics pourraient prendre et qui, volontairement ou non, affectent le climat de la mobilisation de la petite épargne. C'est pourquoi toute suggestion de changement pourrait être reçue comme une critique des pouvoirs publics et devrait être formulée avec précaution.

Il existe deux grands domaines d'analyse au niveau macro dans lesquels les évaluations des services d'épargne du CGAP ont démontré leur pertinence à l'égard de la mobilisation de la petite épargne : les réglementations régissant les institutions financières, et d'autres orientations politiques nationales qui influencent indirectement le climat de prestation de services d'épargne aux pauvres.

### *Déséquilibre de la réglementation*

Du point de vue de la réglementation, les principales contraintes sont généralement (1) les réglementations sévères qui augmentent le coût de la prestation de services pour les institutions réglementées, surtout les banques commerciales, et (2) une réglementation inadéquate ou inexistante pour les institutions de collecte de dépôts les plus abordables ; il s'agit en général des coopératives financières.

Dans le cas des banques, les réglementations pour garantir leur sécurité peuvent être telles qu'elles empêchent les banques de réaliser un certain niveau de bénéfice. Ceci est le plus souvent le cas dans des régions pauvres et/ou rurales.

Pour les coopératives, la réglementation est fréquemment reléguée à l'arrière-plan. Souvent, les coopératives financières n'ont pas de cadre juridique qui leur soit propre et sont alors incluses dans la législation générale sur les coopératives ou même encore des lois régissant les sociétés commerciales ou les ONG. La surveillance peut être encore moins adéquate. Le ministère chargé de la surveillance est rarement doté des compétences spécialisées nécessaires dans ce domaine et, dans la plupart des pays, les autorités bancaires sont réticentes à assumer la surveillance directe d'un grand nombre d'institutions disparates et de petite taille. Ainsi, on délègue souvent les fonctions de surveillance à un organisme indépendant, comme une fédération dont les membres sont les coopératives ainsi supervisées. Toutefois, le conflit d'intérêt inhérent à ce type d'arrangement peut gravement compromettre son efficacité.

Parmi les autres mesures prises par les autorités nationales et qui, du point de vue de l'épargne, méritent d'être considérées, figurent les suivantes :

### *Politiques macro*

- Les politiques macro-économiques en place (par ex. privatisations, stabilité)
- Politiques en vigueur sur le secteur financier - stratégies nationales de microfinance

***Autres fonctions des pouvoirs publics dans le secteur financier***

- Diversité et points forts des entités publiques participant au secteur financier aux niveaux local et central
- Traitement fiscal de chaque forme juridique existante
- Rôle des pouvoirs publics par rapport au secteur privé aux niveaux micro et méso (par ex. indicateur « Doing Business »)
- Rôle des pouvoirs publics dans la gestion des projets de bailleurs de fonds
- Rôle des pouvoirs publics dans le refinancement des IMF (voir banque faitière)
- Solidité du pouvoir judiciaire (par ex. peut-on facilement saisir les garanties ?)
- Réglementation sur les taux d'intérêt
- Existence d'un système d'assurance des dépôts

**Questions clés**

Quelles sont les politiques macro-économiques en vigueur ?

Quels ont été le niveau et la variabilité de l'inflation durant les cinq dernières années ?

Y-a-t-il eu des chocs systémiques, des crises du secteur bancaire ?

Existe-t-il un système d'assurance des dépôts ?

- *Si oui, ce système couvre-t-il les collecteurs de petites sommes ?*
- *Existe-t-il des politiques en vigueur sur le secteur financier, ou encore une stratégie nationale de microfinance ?*
- *S'il existe une stratégie nationale, tient-elle compte explicitement des moyens à engager pour promouvoir l'accès à l'épargne ?*

La politique nationale sur la microfinance est-elle cohérente ? Certaines institutions ou ministères sont-ils en contradiction avec les orientations d'autres institutions ou les compromettent-ils ?

Les réglementations empêchent-elles les institutions sûres de servir les pauvres (par ex. restrictions imposées aux agences, obligations sur l'emplacement de celles-ci, plafond établi pour la transformation des échéances) ? Dans certaines régions, les réglementations peuvent-elles être assouplies sans crainte afin de favoriser la portée des activités ?

- *La réglementation et la surveillance des institutions accessibles financièrement sont-elles suffisantes pour garantir la protection des épargnants ?*
- *Les réglementations laxistes encouragent-elles la prolifération de nombreuses institutions qu'il est impossible de surveiller ?*
- *Si la surveillance est déléguée, la structure incitative/institutionnelle prévient-elle les conflits d'intérêt ? L'organe de surveillance possède-t-il une autorité de répression ?*
- *Les réglementations permettent-elles aux institutions financières de prendre des risques calculés et d'innover ?*

- *Les pouvoirs publics participent-ils directement aux activités de prestation de services financiers ? Ces derniers compromettent-ils la viabilité du marché à faible revenu par des prêts subventionnés et/ou à faible remboursement ?*

### **Contenu des recommandations**

L'analyse précitée devrait produire des renseignements sur (1) la nature de la demande de services de dépôts modestes, (2) le degré de satisfaction de cette demande par les institutions financières et leurs capacités et incitations à le faire, (3) la présence d'une infrastructure de secteur favorable et (4) l'impact des orientations politiques et des cadres réglementaires. À chacun de ces niveaux ou presque, il y aura certainement une opposition à l'amélioration de la mobilisation de la petite épargne. En outre, il pourrait y avoir certaines solutions comme des institutions de grande taille, des systèmes de paiement novateurs ou des changements dans la réglementation, qui pourraient accroître l'accès des personnes pauvres aux services d'épargne.

La dernière étape à franchir dans le processus de CLSA est de formuler des recommandations susceptibles d'être appliquées pour concrétiser cet objectif en surmontant les obstacles majeurs et en tirant parti des pistes découvertes. Les stratégies engagées à ce titre seront probablement issues de deux sources.

D'abord, elles peuvent provenir des parties prenantes interrogées dans le cadre de l'évaluation. À cet égard, l'un des rôles les plus importants que doit remplir l'analyste est de rapporter les points de vue exprimés par les acteurs sectoriels à l'institution ou aux institutions demandeuses (et au secteur financier en général) et d'encourager un examen plus approfondi des idées prometteuses.

Les entretiens conduits dans le cadre de la CLSA effectuée au Mexique ont révélé un mécontentement général vis-à-vis du rôle d'une banque de l'État, bien que pour des raisons politiques, les acteurs locaux furent réticents à exprimer cette critique. L'équipe de la CLSA a intégré cette réaction à ses recommandations, en encourageant le débat public à ce sujet.

Ensuite, les suggestions de recommandations viendront de l'interprétation personnelle que dégagera l'analyste des résultats du sondage. Dans ce sens, les recommandations constituent l'élément de l'évaluation qui dépend le plus de la créativité de l'analyste, de ses enquêtes antérieures et de sa connaissance de stratégies fructueuses ou manquées appliquées dans d'autres contextes. L'analyste peut aussi contribuer considérablement à la réussite de l'évaluation en tirant parti des enseignements de l'expérience internationale et en les appliquant au marché étudié.

En Ouganda, les pouvoirs publics ont annoncé un plan visant à allouer de larges sommes externes à des coopératives financières. L'équipe de la CLSA a recommandé que les fonds soient alloués à ces institutions en privilégiant des meilleures techniques de suivi, de réglementation et de surveillance au lieu d'un refinancement.

Les CLSA, en raison du fait qu'elles couvrent les quatre niveaux du système financier (client, micro, méso et macro), peuvent formuler des recommandations à l'intention de parties prenantes très diverses : bailleurs de fonds, pouvoirs publics, institutions financières, associations professionnelles et autres. Cependant, étant donné qu'elles sont conçues comme des évaluations relativement rapides du marché de l'épargne, les CLSA émettent des esquisses de recommandations, c'est-à-dire des considérations préliminaires que les parties concernées devraient examiner plus en avant, au lieu de formuler des recommandations fermes.

Les CLSA peuvent produire des recommandations plus précises en fonction de la durée de l'étude, la connaissance préalable du pays nécessaire à l'analyste, et le nombre de parties prenantes interrogées. En général, plus la gamme de parties prenantes faisant l'objet de recommandations est réduite, plus ces dernières peuvent être détaillées.

La nature et les buts de l'institution ou des institutions commanditaires de l'étude influencent également sur le niveau de spécificité des recommandations. Si l'on demande aux analystes de tenir compte des priorités stratégiques, des avantages comparatifs et des compétences des parties prenantes qui sollicitent l'évaluation, les recommandations peuvent être plus personnalisées. Si les recommandations sont plus générales, les parties prenantes elles-mêmes doivent évaluer qu'elles sont les recommandations qu'elles seront les mieux à même d'appliquer en fonction de leurs propres priorités stratégiques, avantages comparatifs et compétences.

Il existe de nombreuses références sur les stratégies commerciales ; elles peuvent aider les personnels et consultants à juger si les recommandations sur l'épargne et les capacités d'une agence particulière sont compatibles. La documentation du CGAP sur l'efficacité de l'aide disponible sur le site Web du Groupe, [www.cgap.org](http://www.cgap.org), est particulièrement utile aux bailleurs de fonds (et certains organismes publics) souhaitant façonner leurs activités de sorte à les adapter le mieux possible à la microfinance.

Une fois les recommandations comparées aux priorités et capacités d'une institution donnée, certaines d'entre elles doivent être approfondies par un processus d'analyse et de planification distinct. La méthodologie des CLSA ne saurait remplacer des études précises de faisabilité et des plans d'exécution ; elle vise plutôt à donner aux parties prenantes motivées les moyens de disposer d'options réelles de politique générale et de programmes pour tirer parti de ces processus. Elle est censée établir des points d'entrée pour ceux qui souhaitent promouvoir la mobilisation des petits dépôts en trouvant des moyens tangibles d'inscrire cette priorité dans le cadre de leurs stratégies et programmes d'exécution.

### *3 Le processus d'évaluation des services d'épargne*

---

Le présent chapitre décrit le processus et les techniques qui ont été utilisés et perfectionnés durant les cinq CLSA menées par le CGAP. Les diverses méthodes de recherche employées ont été réparties car l'équipe du CGAP et parfois les consultants travaillaient en dehors du pays d'étude. Le processus peut être envisagé de nombreuses différentes façons, et il faut l'adapter en fonction des besoins et de la situation de l'institution ou des institutions demandeuses et de l'analyste.

Les évaluations des services d'épargne du CGAP ont suivi quatre étapes :

1. Examen de la documentation de référence (formulation d'hypothèses)
2. Entretiens avec les parties prenantes (approfondissement des hypothèses ; formulation de la stratégie préliminaire)
3. Séance de bilan avec les parties prenantes (conclusion et examen approfondi de la stratégie)
4. Rédaction du rapport (avec la contribution des parties prenantes)

#### **Phase 1 : Examen de la documentation de référence - formulation d'hypothèses**

Les activités prévues dans cette phase nécessitent peu d'explications. Elle a pour objectif de tirer de la documentation écrite le plus grand nombre possible d'indicateurs, et le plus grand nombre de renseignements sur les contraintes et sur les perspectives pour améliorer la mobilisation de l'épargne. Hormis les sources quantitatives citées au chapitre contexte, les sources d'information particulièrement utiles incluent les suivantes :

- CGAP
- Le Portail Microfinance
- Microfinance Information Exchange (le MIX, un réseau d'information sur la microfinance)
- Publications professionnelles
- Banque mondiale, Fonds monétaire international, Programme des Nations Unies pour le Développement
- Banques Centrales et Ministères des Finances
- Bureaux des bailleurs de fonds dans les pays
- Associations bancaires et du secteur de la microfinance

À mesure de la collecte d'information, celle-ci peut être classée puis reprise dans la matrice ci-après qui présente les hypothèses retenues. Ce tableau est un « document évolutif » et servira à présenter de nombreuses versions, tandis que la recherche se poursuit et les questions à régler changent. Une colonne « Éventuelles recommandations » a été ajoutée ; en effet, les suggestions de stratégies ont tendance à surgir durant le processus de recherche même. Un examen détaillé de ces suggestions, ainsi que des connaissances nécessaires pour déterminer leur potentiel de réalisation, peuvent aider l'équipe à mieux cibler les enquêtes ultérieures.

### Matrice des hypothèses

	Points forts/ Perspectives	Points faibles/ contraintes	Éventuelles recommandations	Questions à régler
<b>Secteur financier global (contexte)</b>				
<b>Client</b>				
<b>Micro</b>				
<b>Méso</b>				
<b>Macro</b>				

### Phase 2 : Entretien sur le terrain - affiner les hypothèses, formuler les recommandations

Une fois les hypothèses formulées à partir d'examen documentaires, il s'agit de les mettre à l'épreuve grâce à l'équipe de terrain par le biais d'entretiens avec les parties prenantes principales, qui ont deux objectifs majeurs. Le premier est de confirmer, réfuter ou affiner les hypothèses en leur opposant les principaux obstacles et les meilleures perspectives pour améliorer l'accès des personnes pauvres aux services de dépôt. Le second est d'interroger les professionnels de la localité eux-mêmes, de connaître leurs opinions sur les moyens de remédier aux obstacles ou d'exploiter les pistes existantes, en d'autres termes, identifier les points de départ des éventuelles recommandations.

Parmi les parties prenantes majeures figurent des personnes qui maîtrisent tous les niveaux du système financier ou qui y participent : les clients, les institutions de détail, les infrastructures d'appui et les politiques générales. Plus précisément :

- Au niveau client : les organismes de recherche sur le marché, le personnel des instituts de statistique <sup>9</sup>
- Au niveau micro : les institutions financières, les fédérations et associations, les fournisseurs d'aide technique et d'autres services professionnels, (auditeurs, agents de notation, professionnels TI, comptables, etc.)
- Au niveau méso : les institutions faîtières, les institutions financières de refinancement, les centrales de paiement
- Au niveau macro : les bailleurs de fonds, le personnel des banques centrales, les fonctionnaires des Ministères des Finances, le personnel des organismes d'assurance des dépôts, les représentants d'autres organismes publics<sup>10</sup>

Les universitaires, les chercheurs des groupes de réflexion ou fondations, les consultants et les membres des médias financiers peuvent contribuer à tous les niveaux de l'analyse.

En demandant aux enquêtés leurs opinions sur des questions voisines, et sur celles d'autres acteurs sur ces mêmes questions, on peut entrevoir les perspectives de consensus et de désaccord entre les parties prenantes locales. On peut ainsi accroître la crédibilité des recommandations proposées et anticiper les pierres d'achoppement éventuelles (particulièrement les obstacles politiques qui n'apparaîtraient pas en évidence dans les écrits).

L'annexe 1 contient une liste diverse de questions à poser aux différentes parties prenantes pour stimuler la réflexion de l'analyste sur les thèmes essentiels à aborder au cours des entretiens. Il faut noter cependant que cette liste n'a *pas* été conçue pour être utilisée dans son intégralité. Si une personne est assez importante pour être interviewée, l'analyste devrait s'attendre à passer avec elle une heure, tout au plus. En raison de contraintes de temps, le sondeur devrait préparer l'entretien en retenant peut-être les cinq grandes questions qui sont particulièrement importantes pour cette phase de l'analyse, et s'assurer qu'il aborde quand-même ces thèmes tout en laissant libre champ à la conversation. L'analyste peut aussi dresser une liste de réserve, qui contiendra les questions accessoires, au cas où la conversation stagnerait ou si le sondé semble nécessiter un peu d'encadrement au lieu de proposer spontanément des sujets de discussion.

Durant ces entretiens, outre l'obtention d'information, ce qui importe c'est de s'assurer que celle-ci est bien enregistrée et intégrée à l'analyse en cours. Un bon moyen de s'assurer que cela est fait est de demander aux sondeurs de préparer des résumés d'entretiens avec, en évidence, les conclusions principales. Cela est particulièrement important si l'analyse est réalisée par une équipe, dont tous les membres peuvent ne pas participer à chaque entretien.

<sup>9</sup>Il faut noter que cette méthodologie exclut volontairement la collecte de données primaires auprès de la clientèle, qui nécessiterait une autre catégorie d'enquête.

<sup>10</sup>Parmi les autres organismes publics, l'on pourrait inclure les ministères chargés de l'agriculture, des travailleurs à l'étranger, de la protection du consommateur, ainsi que les ministères chargés de la prévoyance sociale et du développement rural, enfin les commissions de lutte contre la pauvreté, et les organismes de coordination des politiques, etc.

Dans ce cas, il est utile de prévoir des séances quotidiennes d'information pour parler des conclusions des rencontres de la journée et de les inclure dans la matrice des hypothèses. Ces réunions peuvent aussi servir à découvrir les questions les plus importantes à traiter, grâce aux informations déjà obtenues, puis à poser aux prochains sondés.

Quel est le nombre d'entretiens adéquat ? En partie, ce chiffre dépend de la taille du marché et du degré de développement du secteur financier. En général, les équipes d'évaluation du CGAP ont interrogé 60 à 90 personnes, la plupart individuellement mais parfois en groupes de réflexion thématiques (focus groups). Ces derniers sont particulièrement utiles pour les institutions financières de petite taille, comme le sont de nombreuses IMF, qui ne fournissent peut-être pas de services de dépôt directement mais qui connaissent le marché à faible revenu. De même, les bailleurs de fonds qui n'ont pas de programmes conséquents dans le secteur financier mais qui connaissent le marché local pourraient également être interrogés par l'intermédiaire d'un groupe de réflexion thématique.

Si l'on retient la technique de groupes thématiques, il faut établir un calendrier de réunions après avoir réalisé plusieurs entretiens. Les premiers entretiens devraient se passer avec des personnes qui peuvent donner la perspective la plus générale du secteur. Souvent, ces personnes sont des consultants ou des universitaires qui ont peut-être étudié divers aspects du secteur financier. Cette démarche permet aux sondeurs de poser davantage de questions plus ciblées à des personnes qui interviennent à des niveaux particuliers du système financier ou qui travaillent sur des aspects plus restreints de l'analyse. L'annexe 2 contient un aperçu des sondés ou des sources qui peuvent en général fournir des informations plus précises et utiles à l'analyse.

Une dernière observation sur le processus : les évaluations du CGAP prévoient des entretiens qui sont ultérieurs à l'examen documentaire car les analystes sont pour la plupart basés en dehors des pays qu'ils vont étudier. Si un nombre suffisant d'analystes sont basés dans le pays en question, les entretiens peuvent donc se dérouler parallèlement à l'examen documentaire, et les conclusions incorporées d'avance à la formulation d'hypothèses. Nous pensons néanmoins qu'il demeure utile de considérer les entretiens comme une méthode de ramener les analystes à la réalité après les conclusions des examens documentaires.

### **Phase 3 : Réunions de bilan avec les personnes interrogées**

La synthétisation des renseignements obtenus de vingtaines d'entretiens peut être une lourde tâche, qui donne lieu néanmoins à de nombreuses ébauches de recommandations à l'intention des diverses parties prenantes. Une fois les conclusions provisoires établies à partir d'un rapprochement entre les conclusions des entretiens et les examens documentaires, le fait de les remettre aux sondeurs avant de rédiger le rapport final peut présenter de multiples avantages.

- D'abord, cela permet aux analystes de confirmer que leur processus de synthétisation produit des conclusions réalistes.

- Ensuite, cela permet aux analystes de confirmer les réactions des parties prenantes par rapport à divers thèmes de l'analyse et des recommandations formulées.
- Enfin, cela encourage le dialogue sur le sujet parmi les parties prenantes mêmes, ce qui leur permet de connaître les opinions des autres et d'y réagir. Ainsi, il peut s'avérer particulièrement avantageux de conduire une réunion de bilan avec un groupe élargi, à la fin des entretiens.

#### **Phase 4 : Rédaction des conclusions**

La phase finale du processus analytique est la rédaction des conclusions et des recommandations de l'évaluation. Cet exercice peut revêtir plusieurs formes, en fonction des exigences de l'institution demandeuse. Le modèle retenu par le CGAP peut être consulté en ligne dans les rapports de CLSA pour le Bénin, la Bosnie, le Mexique, les Philippines et l'Ouganda, eux aussi disponibles à [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

Indépendamment de la formule retenue, plusieurs modèles de présentation sont particulièrement percutants pour illustrer divers aspects de l'analyse. Ils font l'objet de l'annexe 3. Il est particulièrement utile de choisir une matrice de synthèse qui présente les obstacles, les perspectives offertes, et les stratégies par niveau du système financier pour communiquer rapidement les principaux résultats et les recommandations du rapport. Cette version devrait en fait être retenue comme étant la matrice définitive, la colonne « questions à régler » étant retirée, puisqu'au moment où le rapport sera terminé, toutes ces questions devraient avoir trouvé une réponse.

Pour susciter et retenir le plus possible l'intérêt des parties prenantes vis-à-vis des conclusions et recommandations présentées, les équipes d'évaluation du CGAP ont pris l'habitude de distribuer des projets de rapport à tous les sondés et d'incorporer leurs observations dans la version définitive. Quoique cette démarche soit généralement bien fondée, elle revêtait une importance particulière dans les évaluations du CGAP parce que les rapports étaient préparés pour un lectorat représentatif du secteur tout entier. Les évaluations réalisées pour un groupe plus restreint de parties prenantes ou pour des institutions demandeuses particulières suivront une procédure de révision différente.

#### **Calendrier**

Combien de temps faut-il pour tout cela ? La durée de l'évaluation est fonction du nombre d'analystes et du fait qu'ils travaillent à plein temps ou à temps partiel. En général, les équipes

du CGAP étaient composées d'un consultant en chef qui dirigeait l'évaluation, adjoint d'un assistant débutant chargé de la recherche et de l'appui logistique, et de deux employés du CGAP. Avec une équipe ainsi constituée, le chronogramme d'activités habituel des équipes d'évaluation jusqu'aux réunions de bilan était comme suit :

<i>Phases</i>	<i>Semaines</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Examen de la documentation									
Entretiens/Réunions de bilan									

Les délais nécessaires à la rédaction du rapport final varient selon le nombre de révisions prévues au programme. Au début de l'exercice, il faut également réserver un peu de temps supplémentaire pour choisir les consultants et donner la touche finale à la rédaction de leurs TOR. Les modèles de TOR établis d'après le modèle choisi pour les consultants du CGAP font l'objet de l'annexe 4.

### **Résultats finaux : Que cherchons-nous à obtenir ?**

Comme indiqué précédemment, le but d'une évaluation de l'épargne peut aller du simple élargissement de l'accès aux services de dépôt en tant qu'un élément des services financiers accessibles à tous dans un marché donné jusqu'à l'établissement de recommandations concrètes à l'intention d'organismes publics ou de bailleurs de fonds particuliers pour élargir effectivement cet accès.

Dans ces deux cas, le processus ne s'arrête pas à un rapport écrit : il faut donner suite aux recommandations. Le chemin à parcourir est simple si l'évaluation est sollicitée par une institution particulière qui souhaite promouvoir l'accès aux services d'épargne.

Si vous avez décidé de mettre en œuvre les recommandations figurant dans le présent guide technique, le CGAP voudrait le savoir. Veuillez nous tenir au courant de vos travaux en nous adressant un courriel à [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org).



## *Annexe 1: Guides pour la conduite d'entretiens*

Ces directives pour la conduite d'entretiens contiennent des exemples de questions qui pourraient susciter la communication de renseignements énumérés dans le cadre d'exécution des entretiens. Bien que le guide pour la conduite des entretiens contienne des données qualitatives ou axées sur la perception, ainsi que des données quantitative ou orientées vers la statistique, ces directives retiennent la première catégorie car les données qualitatives ou orientées vers la perception sont les plus susceptibles d'être communiquées au cours d'entretiens.

Les directives classent les questions d'entretien en deux catégories : D'abord, les questions qui peuvent être posées à plusieurs parties prenantes pour connaître leur point de vue sur une même question sont classées sous le niveau d'analyse adéquat. À l'intérieur d'un même niveau, les questions qui concernent plus précisément des types d'acteurs particuliers sont regroupées en conséquence.

Il faut noter que ces questions seront insuffisantes pour bien comprendre le contexte de la mobilisation de l'épargne. Il faudra mener beaucoup de recherches sur les institutions interrogées pour adapter les questions qui leur seront posées et élargir leur portée. Le sondeur ne devrait pas non plus s'efforcer de garantir que chaque entretien traite une liste de questions préétablie. Les questions soulevées tôt durant l'entretien et qui ont été établies durant des recherches antérieures devraient guider le choix des questions posées par le sondeur.

En principe, on commence par des thèmes généraux pour passer ensuite aux questions plus précises pour obtenir les informations les plus candides possibles. Il faut commencer par s'assurer que le sondé comprend la nature de l'exercice et le but de l'entretien ; si nécessaire, il faut reprendre l'introduction. Rappelez-vous que le but global de l'évaluation est de découvrir les contraintes majeures et les perspectives positives en matière de mobilisation de la petite épargne. Pour ne pas conditionner ou « guider » la personne sondée à donner certaines réponses, la chose à faire en général est de commencer par une question très générale et ouverte sur ce thème (voir plus bas). Gardez les questions controversées pour la fin de l'entretien, après avoir établi un rapport personnel avec le sondé.

### **INTRODUCTION-TYPE POUR LES ENTRETIENS**

[Nom de l'institution] entreprend une évaluation des contraintes majeures et des perspectives positives en matière de mobilisation de la petite épargne de [nom du pays]. Notre analyse examinera le système financier à quatre niveaux : clients (demande de services de dépôt de

petite taille), micro (institutionnel), méso (infrastructure du secteur) et macro (politiques générales). Nous espérons que les conclusions de cette évaluation permettront aux décideurs politiques, aux bailleurs de fonds et d'autres acteurs d'établir les perspectives prometteuses d'intervention pour accroître l'offre de services de dépôt de grande qualité pour les personnes pauvres.

### QUESTION D'INTRODUCTION COURANTE

Selon vous, quels sont les facteurs principaux qui encouragent et entravent l'offre de services de dépôt de bonne qualité pour les personnes à faible revenu de [nom du pays] ?

- *Noter les premières réponses*
- *Tenter d'obtenir des facteurs pour tous les niveaux (clients/micro/méso/macro) NON signalés au début.*

### CLIENTS

Pensez-vous qu'il existe une forte demande non satisfaite de produits d'épargne de la part des pauvres ?

À votre connaissance, y-a-t-il eu des travaux touchant tout le secteur sur la portée et la forme de la demande d'épargne de la part des pauvres ?

Quels types d'instruments d'épargne formels et informels ont-ils tendance à préférer ? Pourquoi ?

La plupart des gens sont-ils payés en espèces ? Dans quelle mesure les dépôts directs, les chèques ou les cartes salaires sont-ils répandus ?

Quels sont les principaux obstacles à l'accès des pauvres aux produits d'épargne formels (par ex. produits appropriés, points de service accessibles, préférences culturelles, banques peu accueillantes, etc.) ?

Dans quelle mesure les personnes à faible revenu connaissent-elles les institutions financières formelles ? La confiance des consommateurs dans les institutions financières est-elle un problème ?

### MICRO

Quels sont les types d'institutions qui offrent actuellement des dépôts aux personnes à faible revenu ?

- Sont-elles toutes autorisées à le faire ?
- Quelle est la qualité de la gestion et de la gouvernance dans ces institutions ?
- Parmi elles, lesquelles sont les plus solides financièrement ?
- Se font-elles concurrence pour obtenir les mêmes clients ou servent-elles des clients différents (segmentation démographique ou géographique) ?

- Les limites établies en fonction des coûts varient-elles selon les types d'institutions ? Par exemple, avez-vous remarqué une différence dans la taille des communautés que certains types d'institutions ont tendance à pénétrer, ou dans le niveau économique des clients qu'elles ont tendance à servir ? Y-a-t-il des différences dans les soldes d'épargne moyens détenus dans les différentes institutions ?
- Que pouvez-vous nous dire sur le degré de portée des divers types d'institutions qui collectent de petits dépôts ? Où pourrions-nous obtenir ces renseignements ?  
À votre avis, les institutions mettent l'accent sur quoi pour mobiliser les petits dépôts ?

Au cas où il se produirait une croissance dans la micro-épargne, dans quel type d'institution pensez-vous que cela se produira et pourquoi ?

Pensez-vous que de nombreuses institutions de microcrédit ont l'intention de devenir des institutions qui collectent des dépôts ? Dans l'affirmative, comment pensent-elles le faire (par ex. transformation interne, alliances et fusions, collecte informelle d'épargne) ?

Selon vous, quelles sont les principaux obstacles à la transformation des institutions de microcrédit en institutions collectant les dépôts ?

Quelles sont les institutions financières qui sont autorisées et en mesure de distribuer les allocations ?

*Pour les institutions individuelles :*

- Quand votre institution a-t-elle été fondée ?
- Taille des actifs/nombre de déposants
- Profil des déposants : petits, moyens, grands
- Quel est le marché cible principal de l'institution et quels obstacles avez-vous dû surmonter pour le servir ?
- Comment avez-vous monté vos produits d'épargne ? Quand ont-ils été introduits ?
- Réalisez-vous des études de marché sur la demande et la satisfaction des consommateurs ?
  - Pouvez-vous nous parler du processus de mise au point de produit que vous employez pour introduire de nouveaux produits d'épargne, en commençant si possible par vos études de marché ?
  - Possédez-vous des informations sur le comportement d'épargne de vos clients à faible revenu que vous seriez disposé à nous communiquer ?
- Comment rendez-vous vos produits accessibles aux clients de sorte qu'ils puissent déposer et retirer leurs fonds (par ex. agences, cartes, partenariats) ? Proposez-vous des formules de service en dehors des agences, où les clients peuvent déposer ou retirer leur argent ?
  - Comment mesurez-vous la rentabilité de ces différentes formules ?
  - Certaines d'entre elles conviennent-elles mieux que d'autres à la clientèle pauvre ?

- Quel est l'objectif de la collecte d'épargne dans votre banque ? Par exemple, la conservation de la clientèle, la provenance des ressources de prêts, la rentabilité ?
- Quelle est la part de vos revenus qui provient des comptes d'épargne et des prêts accordés ? Savez-vous si tous vos produits d'épargne sont rentables ?
- Comment établissez-vous le prix de vos produits ?
- Comment structurez-vous vos produits d'épargne et leur présentation pour maximiser la rentabilité et le rapport cout-efficacité ?
- Êtes-vous en mesure d'exploiter de nouvelles technologies pour améliorer vos services et réduire vos couts ?
- Pourquoi vos clients déposent-ils leur épargne dans votre banque et non celle de vos concurrents, ou alors pensez-vous que beaucoup d'entre eux détiennent des comptes dans plusieurs banques ?
- Pourriez-vous dire que beaucoup de vos clients participent à des programmes d'épargne informels? Pourquoi le font-ils ?
- Selon vous, quels sont vos principaux concurrents en matière d'épargne ? Pourquoi des clients potentiels déposeraient-ils leur argent chez eux au lieu de chez vous ?
- Pourriez-vous dire que votre marché est très concurrentiel ou qu'il existe une grande demande d'épargne non satisfaite dans votre région ? Dans l'affirmative, pourquoi ?
- Selon vous, la politique des pouvoirs publics est-elle favorable et encourage-t-elle votre banque à collecter la micro-épargne ?
- Pensez-vous que les réglementations, en particulier celles concernant les obligations de publication d'information, sont raisonnables ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?
- Comment vous assurez-vous que votre banque possède les compétences qu'il faut pour gérer ses engagements convenablement et répondre aux besoins de l'autorité de réglementation ? Est-ce difficile à faire ? Quelles sont les principales compétences que vous éprouvez des difficultés à développer ou attirer, et qui vous font défaut ?
- Est-il difficile de trouver les compétences professionnelles dont vous avez besoin, comme les auditeurs, les informaticiens, et les conseillers en administration qui comprennent les besoins de votre banque ?
- Qui sont vos actionnaires ? Sont-ils les mêmes depuis les cinq dernières années ?
- Parlez-moi des membres de votre conseil d'administration : leur formation, leurs compétences, leurs méthodes de désignation des responsables, leur participation à la stratégie, et autres fonctions leur étant attribuées ?

## MÉSO

Quelle est la structure faîtière de [nom du pays] ?

- Où peuvent s'adresser les institutions financières de détail pour leurs besoins de refinancement ?
- Connaissez-vous le volume total du refinancement canalisé vers les diverses institutions financières au moyen des différents programmes publics ? Dans quelle mesure ces fonds sont-ils subventionnés ?

- Quelles sont les conséquences de cette situation sur le processus décisionnel des institutions sur le financement du portefeuille par des ressources de refinancement et des dépôts ?
- *En cas de situation de surliquidité des institutions* : comment concilier cette situation avec la surliquidité du système financier ?
- Avez-vous remarqué une différence quelconque dans la stabilité et la rentabilité des banques qui dépendent d'un grand nombre de petits épargnants et celles qui ciblent davantage les dépôts de refinancement ?

*Pour les institutions de refinancement :*

- Pouvez-vous nous parler de la gouvernance de votre institution, par exemple la méthode de désignation des membres du conseil d'administration et l'établissement de sa stratégie ?
- Décrivez votre programme de garantie des prêts/crédits. Avez-vous des « spécialités » (par ex. un groupe cible, la durée du crédit, et des subventions) ?
- Comment établissez-vous vos commissions et taux d'intérêt ?
- Pensez-vous que vos prêteurs de détail pourraient obtenir des ressources de prêts ailleurs, comme l'épargne de leurs clients ?
- Parmi vos prêteurs de détail, lesquels sont autorisés par la loi ou la réglementation à collecter de l'épargne s'ils décident de le faire ?
- Comment décririez-vous le degré de sécurité et de solidité de vos institutions partenaires ? Comment se mesurent-elles à d'autres catégories d'institutions financières qui collectent de petits dépôts ?
- Pensez-vous que vos produits influencent la probabilité que les prêteurs de détail offrent des services d'épargne à leurs clients ?
- Pensez-vous qu'il existe une forte demande non satisfaite de produits d'épargne de la part des clients finaux des institutions financières avec lesquelles vous entretenez des relations ?
- Votre institution a-t-elle réalisé des enquêtes auprès des clients finaux (agriculteurs et membres de coopératives) pour connaître le niveau de satisfaction de la clientèle vis-à-vis de son accès aux produits financiers, y compris l'épargne ?

Quels sont les mécanismes de gestion de trésorerie offerts aux institutions qui collectent les dépôts des personnes à faible revenu ?

Ces types d'institutions ont-ils des liens directs avec le système de paiement ?

Quels sont les prestataires de services technologiques qui servent ce marché institutionnel ?

L'assurance sur les dépôts couvre-t-elle les institutions qui collectent les dépôts des personnes à faible revenu ?

- Quelles en sont les conditions ? Y-a-t-il des différences de prix et autres distinctions entre produits visant les petites banques ou les institutions de microfinance pour qu'elles puissent rendre ce produit plus abordable ?

- Cela accroît-il la confiance des clients dans les institutions concernées ?
- Comment cela compense-t-il le besoin qu'ont les clients de se sentir à l'abri et de prévenir tout danger moral ?

*Pour les établissements d'assurance des dépôts :*

- Lorsque vous pensez aux banques que vous avez secouru récemment, quel était selon vous le plus grand problème du secteur bancaire ? Pouvons-nous tirer un quelconque enseignement de l'orientation que devrait choisir l'autorité de surveillance ?
- Comment décririez-vous la gestion du risque dans les banques de la place ? Quel est le bilan général en termes de stabilité bancaire ? Connaissez-vous les coûts des faillites bancaires antérieures et le nombre de personnes affectées ?
- Avez-vous connu des difficultés d'ordre juridique et/ou politique pour liquider rapidement les banques en déroute pour protéger les actifs des déposants ? Veuillez décrire l'envergure de ce problème ainsi que le soutien politique dont vous bénéficiez pour gérer cette situation.

Quels sont, le cas échéant, les mesures prises pour accroître les connaissances financières des clients ?

Où les clients peuvent-ils s'adresser pour obtenir réparation contre les institutions financières ?

Les institutions financières de détail sont-elles regroupées en fédérations ou associations ?

Quelles sont les attributions de ces organes ? Ont-ils une fonction de réglementation ?

Quelle est leur capacité ? Comment sont-ils financés ?

## MACRO

### *Situation macro-économique*

Veillez nous décrire la situation macro-économique actuelle de [nom du pays], en indiquant par exemple les tendances d'inflation, les revenus par habitant, le revenu disponible et l'incidence de la pauvreté. Veuillez indiquer certains mouvements importants dans l'économie et particulièrement dans les secteurs bancaire et financier (par ex. taux de croissance, niveau d'investissement étranger, secteur financier et réformes économiques).

### *Attitudes en matière de politique générale*

Quelle est l'opinion des pouvoirs publics sur les services financiers pour les personnes à faible revenu, en particulier les services de dépôt ? Quel type de services financiers, le cas échéant, souhaitent-ils encourager ? Par quels moyens ?

Quelle est la règle actuelle sur les taux d'intérêt ou d'autres types de contrôle des prix dans le secteur financier ?

- Existe-t-il des institutions particulières ou des modèles opérationnels qui sont plus prometteurs que d'autres en matière de prestation de services financiers, notamment d'épargne, aux populations pauvres ?
- Quel type de donnée ou d'information les pouvoirs publics utilisent-ils pour formuler leurs politiques dans ce domaine en général ? Quelle serait une preuve irréfutable, selon une perspective d'élaboration de politique, de l'importance des services d'épargne pour les pauvres ?
- Existe-t-il des travaux précis en matière de politique générale pour la promotion d'un accès élargi aux services financiers ?
- Selon vous, quel est le rôle des politiques générales dans l'expansion des services d'épargne ? Selon vous, quels sont les principaux obstacles de politique générale qui se posent à cette expansion à l'heure actuelle ?
- Quel est le moteur principal du soutien politique en faveur de la micro-épargne, s'il existe ? Par exemple, sous forme d'avantage économique pour encourager l'épargne des ménages dans le pays, en tant que source de fonds potentiellement vaste et stable pour l'octroi de crédits ou encore en tant que service financier demandé par les pauvres pour conserver leurs valeurs et gérer leurs risques ?
- Existe-t-il des attitudes divergentes sur l'importance d'encourager la micro-épargne, par exemple entre les politiciens et les autorités de réglementation ?
- Au sein des pouvoirs publics, quels sont les acteurs clés que nous devons rencontrer pour obtenir un point de vue sincère sur le soutien apporté aux programmes d'épargne pour les pauvres ?
- Existe-t-il des décisions ou des politiques fiscales qui encouragent ou découragent l'épargne ? Existe-t-il des éléments des politiques de prévoyance sociale qui décourageraient éventuellement l'épargne (par ex. la perte des prestations si une personne maintient un compte à son nom) ?
- Quelle est l'attitude dans la communauté vis-à-vis de la prestation de services de refinancement à un taux inférieur au marché au profit de programmes de microcrédit ? Cette attitude changera-t-elle à l'avenir ?
- Des changements sont-ils prévus dans les réglementations qui pourraient affecter l'accès aux produits de micro-épargne ?
- Dans de nombreux pays, les réglementations contre le blanchiment d'avoirs sont telles que les personnes pauvres ont des difficultés à ouvrir des comptes d'épargne dans les banques. Comment ce pays a-t-il réagi face à ces obstacles éventuels pour répondre aux exigences du GAFIC, sans pour autant rendre impossible toute ouverture de compte ?

#### *Cadre réglementaire/ de surveillance*

- Quelles sont les institutions qui sont autorisées à collecter les dépôts du grand public ? Et des clients à faible revenu ? Et de leurs membres ?
- Veuillez décrire le cadre de réglementation et de surveillance des banques, coopératives, coopératives de crédit, ONG et autres institutions. Différentes institutions sont-elles autorisées à offrir différents services ? Cette pratique est-elle conforme aux différentes exigences réglementaires ? Pensez-vous que ce système protège convenablement les dépôts détenus dans ces institutions ?

Y-a-t-il des restrictions sur l'établissement d'agences ou l'installation de distributeurs automatiques de billets ?

Quel est l'effet du cadre réglementaire sur la concurrence entre institutions ?

Qui est chargé de la surveillance (la Banque centrale, une autre autorité de réglementation, un organe délégué ou auxiliaire) ? Quelles sont les qualifications des responsables de cet organe ?

Comment se passent les activités de surveillance (sur place, documentaire, périodicité) ?

Ces organes réalisent-ils régulièrement des notations des institutions qui relèvent de leur compétence ? Au moyen de quel système ? À votre avis, dans quelle mesure sont-ils stables ?

### *Rôle de la Banque centrale*

Selon vous, le soutien politique améliore-t-il la capacité et l'autonomie des responsables de la réglementation à la Banque centrale ?

Quelle est la position actuelle de la Banque centrale sur la lutte contre l'inflation en [nom du pays] ?

Comment la Banque centrale soutient-elle la prestation des services de microfinance ?

Existe-t-il une attention particulière accordée à la micro-épargne et aux employés qui maîtrisent les caractéristiques propres aux institutions ciblant ce marché ?

La Banque centrale contribue-t-elle à la recherche sur la demande de services de micro-épargne ?

La Banque centrale doit considérer d'une part, la nécessité de gérer le risque systémique potentiel dans le secteur bancaire, les exigences des normes mondiales comme celles de Bâle II, et, dans une certaine mesure, la protection des déposants et, d'autre part, la nécessité d'encourager l'accès à l'épargne et celle d'adopter à l'échelle nationale une réglementation appropriée et de favoriser l'avancement des personnes pauvres. Selon vous, la Banque centrale a-t-elle réussi à trouver cet équilibre ? Le cadre de réglementation et de surveillance des banques, coopératives et coopératives de crédit contribue-t-il à cet équilibre ?

Souvent, il s'opère un glissement de la réglementation vers un excès de cette dernière, puis vers la libéralisation, et puis un retour à une réglementation plus sévère lorsque surgissent les problèmes. Dans ce contexte, quelle est la situation actuelle du cadre réglementaire pour les banques, et comment voyez-vous son avenir ?

Hormis la réglementation, quelle fonction pourrait remplir la Banque centrale pour dynamiser la mobilisation de l'épargne chez les pauvres ?

### *Bailleurs de fonds*

À quels programmes votre institution participe-t-elle qui pourraient éventuellement affecter la qualité de l'infrastructure à l'appui de la mobilisation de l'épargne (par ex. le cadre réglementaire, l'accès au système national de paiement et les coûts y relatifs, et l'efficacité des organes professionnels, comme les auditeurs) ?

Existe-t-il des bailleurs de fonds qui découragent sciemment la mobilisation de l'épargne ? Par quels moyens ?

## *Annexe 2 : Cadre de gestion des entretiens*

---

La matrice ci-après offre certaines pistes préliminaires sur les diverses sources possibles correspondant aux renseignements qui seront recueillis dans le cadre de l'évaluation sur les services d'épargne dans le pays. Il est à noter que les X correspondent à des sources d'information *potentielles* sur la base des résultats des essais d'évaluation conduits par le CGAP. En effet, les sources réelles seront différentes, en fonction de la conjoncture du pays. Par exemple, le fait que la matrice repose largement sur les données issues de la Banque centrale convient lorsqu'un pays recense relativement davantage d'institutions de collecte de dépôts plus nombreuses et soumises à des autorités de réglementation et de surveillance. Dans les pays où les dépôts des pauvres sont détenus largement dans des institutions non réglementées, les équipes d'évaluation devront recourir davantage à d'autres acteurs comme les fédérations et les milieux universitaires. De même, les sources de données au niveau client peuvent différer considérablement. Bien que les institutions financières soient à priori les premiers sujets d'entretien, la recherche effectuée par les bailleurs de fonds et les établissements universitaires peut elle aussi s'avérer inestimable, surtout lorsque les institutions ne collectent pas systématiquement des données sur leur marché.

Certaines de ces données peuvent ne pas surgir aisément des entretiens, et les équipes seront peut-être contraintes de consulter les rapports internes, les statistiques ou encore les systèmes d'information de gestion. Quelles que soient les sources consultées, pour obtenir ces renseignements, il est indispensable de mettre à profit les relations établies avec les contacts institutionnels ou de les développer. Plus les acteurs sondés s'engagent et s'impliquent personnellement dans l'évaluation, plus vos efforts de collecte de données seront fructueux.

	Banque centrale	Autorités de réglementation	Ministère des Finances	Institut de statistique	
<b>Clients</b>					
▪ Préférences à l'égard des produits de dépôt					
▪ Données sur le comportement et les habitudes d'épargne					
▪ Stratification des revenus (à partir des catégories LSMS ?)				X	
<b>Micro</b>					
▪ Nombre de comptes détenus dans diverses institutions financières	X	X		X	
▪ Répartition de la taille des dépôts/soldes moyens					
▪ Population active				X	
▪ Types d'institutions financières qui collectent les dépôts	X	X			
▪ Public servi par les différentes institutions financières (à partir des catégories LSMS si possible)					
▪ Nombre et emplacement des agences des diverses institutions financières, distrib. Billets, points de service	X	X		X	
▪ Qualité de la gouvernance des différentes institutions financières	X	X			
▪ Atouts financiers/performance des différentes institutions financières	X	X			
▪ Caractéristiques des produits de dépôts élémentaires					
▪ Atouts du capital humain dans différentes institutions financières	X	X			

Institution d'assurance des dépôts	Autres organismes publics*	Institutions financières	Fédérations/associations	Banques faitières/institutions de refinancement	Centrales de paiement	Experts du secteur**/consultants	Milieux universitaires/corps enseignant	Centres de recherche/groupes de réflexion***	Bailleurs de fonds	Aide technique & prestataires de services professionnels (audit, TI)	Presse généraliste/financière/EIU
	X	X					X	X	X		
	X	X					X	X	X		
	X		X								
			X			X			X	X	
	X		X			X	X		X	X	
		X	X								
						X		X	X	X	
		X	X			X		X	X	X	
		X									
	X					X	X	X	X	X	

	Banque centrale	Autorités de réglementation	Ministère des Finances	Institut de statistique	
<b>Méso</b>					
▪ Volume, sources, et conditions des ressources faitières	X				
▪ Présence de mécanismes de gestion de trésorerie	X				
▪ Présence, couverture et cout de l'assurance de dépôts	X				
▪ Présence/qualité de projets d'aide technique	X				
▪ Rapports avec les systèmes de paiement	X				
▪ Recours à la technologie	X	X			
▪ Attributions, qualité des autorités de réglementation/ notation/surveillance	X				
▪ Présence/attribution/qualité des organismes de protection du consommateur et/ou activités d'initiation du public aux notions financières	X				
▪ Présence/qualité/attributions des associations/fédérations d'institutions		X			
<b>Macro</b>					
▪ Politiques macro-économiques	X		X		
▪ Statistiques sur la profondeur financière	X			X	
▪ Volume total du crédit privé à l'échelle nationale/total des dépôts bancaires	X			X	
▪ Réglementation sur la collecte de dépôts	X	X			
▪ Réglementation sur le blanchiment d'avoirs	X		X		
▪ Réglementation institutionnelle/agences/distributeurs automatiques de billets	X	X			
▪ Coûts de la réglementation					
▪ Politique fiscale ayant des incidences sur les dépôts	X	X			
▪ Orientations et réglementation sur le régime de propriété et la gouvernance institutionnelles	X	X			
▪ Dispositifs de contrôle des taux d'intérêt	X	X			
▪ Règles de concurrence	X	X	X		

\* Peut inclure les ministères chargés de l'agriculture, des travailleurs à l'étranger et de la protection du consommateur ; les ministères de la prévoyance sociale, et du développement rural ; les commissions de lutte contre la pauvreté, la coordination des politiques ; et d'autres.

Institution d'assurance des dépôts	Autres organismes publics*	Institutions financières	Fédérations/associations	Banques faitières/institutions de refinancement	Centrales de paiement	Experts du secteur**/consultants	Milieux universitaires/corps enseignant	Centres de recherche/groupes de réflexion***	Bailleurs de fonds	Aide technique & prestataires de services professionnels (audit, TI)	Presse généraliste/financière/EIU
	X	X	X	X		X			X		
		X	X	X							
X		X									
	X	X	X			X			X		
		X	X	X	X					X	
			X							X	
		X	X				X	X	X	X	
	X	X	X			X			X	X	
		X	X	X		X			X		
						X		X	X	X	X
		X									
		X									
		X	X			X					
		X								X	
		X	X			X					
	X	X	X								

\*\* Peut inclure les experts en investissement

\*\*\* Peut être autonome ou relever d'autres institutions, par exemple syndicats et partis politiques

### *Annexe 3 : Modèles de présentation de données utiles*

---

1. Aperçu statistique du pays - un tableau comprenant les chiffres ci-après, avec des données comparatives pour la région/tous les pays en développement/pays industrialisés si possible :
  - a. Taux de croissance, PIB par habitant, taux d'inflation des cinq dernières années
  - b. Nombre de comptes détenus dans les institutions financières comme part de pourcentage de la population active ou du nombre total des ménages
  - c. Profondeur financière (M2/PIB ?)
  - d. Intermédiation financière (total des crédits privés à l'échelle nationale v. total des dépôts bancaires)
2. Stratification de la population par niveau de revenu (par exemple à partir des catégories LSMS)
3. Comparaison entre différents types d'institutions financières - un tableau comparant les banques, les coopératives, les coopératives de crédit, les ONG, et d'autres institutions pertinentes répondant aux critères suivants :
  - a. Nombre d'entités
  - b. Nombre de points de service
  - c. Nombre de déposants
  - d. Nombre total des dépôts mobilisés
  - e. Taille des avoirs
  - f. Mesures de performance (rendement des actifs/fonds propres)
  - g. Mesures du risque (crédits improductifs/portefeuille à risque/adéquation du capital)
  - h. Mesures du degré de portée : soldes d'épargne moyens, taille moyenne des prêts, niveaux de revenu des clients ?
4. Analyse sur l'accessibilité financière des produits de dépôt élémentaires dans différentes institutions - banques traditionnelles (choisir celles que les clients à faible revenu fréquenteraient en priorité) ; banques de microfinance/rurales ; grandes coopératives/coopératives de crédit). Parmi les critères de comparaison figurent :

- a. Nom du produit
  - b. Formalités/documentation nécessaires pour ouvrir un compte
  - c. Solde d'ouverture minimum
  - d. Solde moyen minimum
  - e. Taux d'intérêt
  - f. Frais et commissions
  - g. Conditions d'utilisation des distributeurs automatiques de billets
  - h. Solde requis après solde d'ouverture typique, après un an, en l'absence de toute activité
5. Cartes illustratives de la concentration d'agences d'institutions financières (nombre d'habitants/agence)
- a. Échelle nationale (par État)
  - b. Par État rural (par district)
  - c. Par grande zone métropolitaine (par district)
6. Diagramme à barres illustrant la population par rapport aux points de service des institutions financières et le taux relatif de marginalisation, par État/province/district ; ou diagramme de dispersion illustrant la population par rapport aux points de service et le taux relatif de marginalisation, par État/province/district ; On peut utiliser plusieurs mesures de marginalisation en fonction des chiffres disponibles (par ex. les familles vivant sous le seuil de pauvreté, indice composite de marginalisation, etc.)
7. Matrice synthétisant les débouchés, les obstacles, les recommandations (voir plus bas)

	Description de la situation actuelle (indicateurs représentatifs uniquement)
Préférences des clients [Comment les personnes pauvres épargnent-elles aujourd'hui ?]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préférences à l'égard des produits d'épargne</li> <li>• Tendances de l'épargne</li> <li>• Niveaux de demande</li> <li>• Segmentation à l'égard de tous les facteurs précités</li> </ul>
Niveau micro/institutionnel [portée et capacités institutionnelles]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de pénétration et distribution bancaire</li> <li>• Nombre et type d'institutions financières qui collectent des dépôts</li> <li>• Nombre d'agences d'institutions financières, distributeurs de billets, points de service par habitant, distribution géographique</li> <li>• Autres filières de prestation de services</li> <li>• Envergure, caractéristiques, prix, obstacles non pécuniaires, sécurité des produits offerts</li> <li>• Rapport cout-bénéfice, capacités, pérennité, régime propriété/gouvernance des institutions financières partenariats</li> </ul>
Niveau méso [qualité de l'infrastructure financière, services des institutions financières, etc.]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités, efficacité, efficience des acteurs présents (autorités de réglementation, organes de normalisation, associations professionnelles, prestataires TI, formation et aide technique)</li> <li>• Présence, qualité et accessibilité de l'infrastructure financière et physique (par ex. système de paiement, télécoms, mécanismes de gestion de trésorerie)</li> <li>• Disponibilité et conditions des ressources financières ; volume provenant de sources publiques</li> <li>• Disponibilité de l'information sur et pour les consommateurs</li> </ul>
Niveau macro/pouvoirs publics [réglementation et surveillance, facteurs de déformation du marché, etc.]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques macroéconomiques ; dispositifs de contrôle des taux d'intérêt</li> <li>• Profondeur, intermédiation financière</li> <li>• Cadre réglementaire/ de surveillance</li> <li>• Fiscalité</li> <li>• Atténuation risque systémique et assurance</li> <li>• Ouverture globale du cadre politique</li> <li>• Politiques de concurrence particulières</li> <li>• Réglementation contre blanchiment d'avoirs/financement du terrorisme</li> <li>• Réglementation institutions/agences/distributeurs billets</li> <li>• Règles gouvernance/régime de propriété</li> <li>• Coûts issus de la réglementation</li> </ul>

	Perspectives/points forts	Obstacles/inconvénients	Recommandations

## Annexe 4 : Modèles de termes de référence

*NOTE : Ces modèles de termes de référence (TOR) doivent être adaptés de manière à traduire les exigences particulières de l'institution, ses systèmes internes et des processus administratifs. Il faut également faire appel à toute une gamme d'experts dotés de compétences techniques diverses en conception de systèmes financiers pour réaliser une étude à l'échelle nationale. Par exemple, les équipes du CGAP étaient généralement composées de 4 personnes : un consultant en chef qui dirigeait l'évaluation, un consultant débutant chargé de la recherche et de l'appui logistique et deux fonctionnaires du CGAP.*

### ÉVALUATION DE LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE DANS LES PAYS Termes de référence

#### CONTEXTE

Le milieu de la microfinance reconnaît depuis longtemps l'importance de l'épargne. Pour l'économie en général, la collecte d'un grand nombre de petits dépôts produit de vastes sources de capital qui peuvent être investis de façon efficace ; c'est là le cœur de l'intermédiation financière, avec tous ses effets multiplicateurs connexes. Les institutions financières peuvent elles aussi tirer de grands avantages de la mobilisation des dépôts. L'accès à une source potentiellement bon marché et stable de financement est considérablement avantageux (quoique les avis soient partagés sur la viabilité effective des services portant sur de très petits dépôts). La mobilisation des dépôts ouvre également une autre perspective, celle des institutions financières qui pourraient ainsi élargir leur couverture tout en diversifiant leurs produits.

Qui plus est, des services de dépôt bien conçus peuvent permettre aux personnes pauvres de prendre le contrôle de leur vie financière. L'épargne peut constituer un tampon protégeant contre les chocs économiques, en permettant aux ménages pauvres de lisser leur consommation et de réduire leur vulnérabilité. Étant donné que l'épargne constitue également une stratégie d'accumulation d'actifs, elle peut aussi bien constituer un moyen plus sûr que le crédit pour capitaliser un commerce, et cela vaut en particulier pour les clients plus pauvres.

De nombreuses études ont révélé que les institutions financières servant les clients à faible revenu comptent généralement plus d'épargnants que d'emprunteurs. Toutefois, il existe de grandes disparités tant en termes de disponibilité que de qualité des services de dépôt qui leur sont offerts. Pour concevoir des interventions programmatiques et politiques appropriées, il est indispensable de comprendre dans quelle mesure les différents obstacles bloquent la création de facilités de dépôt de qualité pour les personnes pauvres dans un pays donné. Pourtant, les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds n'ont pas de méthode systématique pour connaître les obstacles qui limitent le développement de l'épargne pour les personnes pauvres dans un pays donné.

## DESCRIPTION DU PROJET

Ces termes de référence couvrent la contribution du consultant à l'évaluation qui sera réalisée en [nom du pays] du [dates]. Les TOR généraux pour les évaluations de la mobilisation de l'épargne dans les pays contiennent également des informations supplémentaires.

## TÂCHES PARTICULIÈRES

Le consultant aura pour responsabilité principale la recherche et la rédaction de rapports. Si le consultant ne réside pas dans le pays concerné, il conviendrait de prévoir un coordonnateur de la logistique (CL) qui l'assistera pour choisir et organiser les entretiens avec les interlocuteurs clés et se chargera des démarches administratives comme l'hébergement à l'hôtel, le transport et les lieux de réunion. Dans ce cas, le consultant devra assurer une coordination étroite avec le CL et encadrera son travail. Si le consultant réside dans le pays, il/elle devra de surcroît assumer ces fonctions (voir le chapitre Niveau d'effort).

**Phase 1 : Préparation (temps de travail ; à hauteur de 5 jours si l'équipe compte un CL ; à concurrence de 10 jours sans un CL)**

La réussite de cette évaluation dépend d'une planification préalable à l'évaluation. Les documents de référence devraient permettre aux membres de l'équipe d'évaluation de se familiariser avec les principaux aspects de la mobilisation des dépôts pour les pauvres en [nom du pays].

Le consultant :

- **Compile et examine les documents de référence** et transmet périodiquement des résumés des documents importants à l'équipe d'évaluation.

- **Participe à une conférence téléphonique** pour passer en revue les TOR et les principaux objectifs et résultats escomptés de l'enquête.
- **Examine les TOR et formule des commentaires à leur endroit.**
- **Énumère les interlocuteurs principaux.** Cette tâche sera l'un des éléments des préparatifs qui nécessitera le plus de temps ; elle est essentielle pour le succès de l'évaluation. Le consultant et le CL (le cas échéant) identifient et organisent les rencontres avec les interlocuteurs principaux sur la mobilisation de l'épargne dans le pays en question. Les personnes devant être interrogées sont, entre autres :
  - (i) les fonctionnaires qui travaillent dans le secteur de la microfinance, les membres de commissions législatives financières, fonctionnaires des ministères des Finances, du commerce et de l'industrie ou d'autres institutions chargées des PME et micro-entreprises, le ministère de la prévoyance sociale, le cas échéant, etc.
  - (ii) les représentants de la Banque centrale et des autorités de surveillance bancaire
  - (iii) les représentants d'autres institutions publiques et mixtes, comme les institutions faitières, et les organismes de statistique et d'assurance des dépôts, le cas échéant
  - (iv) les employés des diverses institutions financières de détail, en particulier les praticiens qui travaillent en dehors de la capitale (banques, coopératives, IMF, etc.)
  - (v) les personnels des associations bancaires ou du milieu de la microfinance, les réseaux, établissements de formation et d'autres prestataires pertinents
  - (vi) les personnels des organismes bailleurs de fonds qui travaillent sur les questions d'accès aux services financiers dans le pays en question, tant sur le terrain qu'au siège
  - (vii) les prestataires de services techniques, y compris les fournisseurs d'aide technique, les consultants et les prestataires de services comme la notation, les technologies de l'information et les systèmes de paiement
  - (viii) les enseignants et chercheurs universitaires, les membres des départements de la recherche et des groupes de réflexion
- **Identifie les sources d'information.** Certaines statistiques et autres données ne sont disponibles que dans le pays. Le consultant sera chargé d'identifier des données particulières que l'équipe d'évaluation devra obtenir dans le pays et dont elle aura besoin pour joindre les institutions appropriées avant la mission d'évaluation et disposer de l'information.
- **Communique avec le coordonnateur de projet et le CL (le cas échéant) par courriel et téléphone** pour programmer les deux semaines que durera l'évaluation, notamment l'organisation des réunions, l'identification des parties prenantes principales, l'établissement d'un calendrier d'activités, et la répartition des tâches principales.
- Sous réserve des autorisations préalables nécessaires, **entre en contact par téléphone** avec les interlocuteurs principaux de l'évaluation qui sont en dehors de [nom du pays], si nécessaire, afin d'obtenir d'autres éléments d'information sur le sujet et de bien connaître les grands défis dans ce domaine et les personnes qu'il faut rencontrer.

**Phase 2 : Évaluation du pays (temps de travail : environ 10 jours)**

- **Tient une réunion de préparation.** Le consultant participera à une réunion préliminaire avec le **coordonnateur de projet** et le CL (le cas échéant). Durant cette réunion, l'équipe d'évaluation devrait discuter de toutes questions de logistique en suspens, apporter la touche finale au calendrier de la première semaine, et discuter des questions principales touchant la mobilisation de l'épargne.
- **Interroge les interlocuteurs principaux et recueille les données statistiques et autres éléments d'information.** Le consultant interrogera les interlocuteurs principaux, issus des groupes de parties prenantes.
- **Examine les documents de référence supplémentaires.** Le consultant lira la documentation essentielle reçue récemment. Tous les interlocuteurs seront priés de faire part de leur analyse sur les perspectives positives et les obstacles à la mobilisation des petits dépôts dans le pays en question, et de leurs propositions de recommandations sur les moyens à engager pour améliorer la situation. Le consultant se rendra également dans des instituts statistiques et d'autres institutions, si besoin est, pour recueillir les renseignements préalablement obtenus par le CL et pour s'entretenir avec les employés de ces instituts si nécessaire.
- **Tient des réunions de groupes de réflexion thématique.** Lorsque la situation le réclame, le consultant contribuera à l'organisation des réunions de groupes de réflexion thématique. Ces réunions peuvent être organisées pour un groupe de parties prenantes (par ex. les praticiens, le groupe de coordination nationale des bailleurs de fonds) tandis que d'autres membres de l'équipe seront désignés pour discuter d'autres sujets précis avec d'autres personnes. En général, les membres des groupes de réflexion seront aussi interrogés individuellement.
- **Dirige des séances d'information quotidiennes sur les résultats de l'enquête.** Le consultant participera à des réunions quotidiennes d'information sur les résultats obtenus jusqu'à présent et modifiera le calendrier d'activités pour la période restante, si nécessaire.
- **Rédige le document de conclusions provisoires.** Après la première semaine dans le pays, le consultant présentera à l'équipe d'évaluation un plan des principaux résultats obtenus jusqu'à ce moment. Le plan devrait contribuer à orienter la tâche de l'équipe durant la seconde semaine pour compenser les lacunes et préparer l'atelier de présentation du bilan qui aura lieu à l'issue des deux semaines.
- **Prépare l'exposé de la réunion d'information.** Le consultant travaillera avec l'équipe d'évaluation pour résumer les conclusions initiales et les recommandations et en extraire des exposés brefs (20 à 30 minutes) pour l'atelier de présentation du bilan. Pour vérifier l'exactitude des données, l'équipe d'évaluation devrait passer en revue les conclusions de la réunion d'information avec des interlocuteurs locaux.
- **Dirige un atelier de présentation de bilan définitif.** Pour confirmer les conclusions de l'équipe d'évaluation et entamer une discussion sur les questions qui ont fait l'objet des enquêtes auprès d'un groupe d'intéressés dans le pays en question, l'équipe d'évaluation tiendra un atelier de bilan aux alentours du dernier jour de la mission d'évaluation. Le consultant devrait participer à l'atelier, s'il ne le dirige pas. Durant cet atelier, l'équipe

d'évaluation présentera ses premiers résultats et conclusions aux participants et sollicitera leurs commentaires ; elle préparera les prochaines étapes et assurera le suivi pour que les participants demeurent impliqués dans le processus d'évaluation du pays.

- **Crée un tableur contenant les coordonnées de toutes les personnes touchées et adresse des courriels de remerciement à tous les interlocuteurs.** Pour conserver les coordonnées de toutes les personnes interrogées, l'équipe d'évaluation créera un tableur simple contenant les noms des personnes, le nom de leur institution et leurs coordonnées (adresse électronique, numéro de téléphone et adresse postale si possible). Conjointement avec le consultant, le coordonnateur de projet adressera un courriel succinct pour remercier tous les interlocuteurs d'avoir pris part à l'entretien et leur fera part des phases suivantes de l'enquête (date approximative du rapport final, par exemple).

### **Phase 3 : Rédaction du rapport (temps de travail : à hauteur de 10 jours)**

Le consultant est principalement responsable de cette phase de l'évaluation, qui peut prendre jusqu'à huit semaines, compte tenu des différents cycles de révision, etc.

- **Projet de rapport.** À la fin de ses travaux dans le pays, le consultant rédigera le projet de rapport d'évaluation pour le pays concerné. Le rapport présentera une synthèse des conclusions de l'équipe concernant (1) la demande de services de dépôts pour les pauvres au niveau client, (2) les facteurs qui encouragent ou entravent la conception de services de dépôt pour les pauvres aux niveaux micro/institutionnel, méso et macro, et (3) des recommandations à l'intention de parties prenantes particulières. Le rapport contiendra un chapitre contenant des propositions de modifications à apporter au cadre d'évaluation du pays à la lumière de la conjoncture nationale. Le consultant soumettra le rapport final au coordonnateur de projet au plus tard deux semaines après la fin de l'évaluation. Le coordonnateur de projet transmettra en retour une version annotée au consultant pour que celui-ci incorpore les changements sous huitaine, après la transmission du projet de rapport. Plusieurs versions annotées, contenant des commentaires et des corrections peuvent être nécessaires avant de parvenir à une version définitive.
- **Transmet le projet de rapport aux interlocuteurs principaux du pays.** Le projet de rapport devrait être transmis au moins aux personnes interrogées. Le consultant devrait leur demander de formuler des commentaires, qui devraient ensuite être incorporés, le cas échéant, dans la version finale du rapport rédigé par ce dernier.
- **Rapport final.** Il incombe au consultant d'incorporer les commentaires des parties prenantes présentes dans le pays et de transmettre une version finale au coordonnateur de projet.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS ET CALENDRIER

1. Réception des résumés de la documentation de référence [2 lots avant l'évaluation]
2. Désignation des interlocuteurs et création de la version définitive du calendrier de l'évaluation [avant le début des activités]
3. Participation à l'évaluation dans le pays
4. Échéance du projet de rapport
5. Échéance du rapport final

## NIVEAU D'EFFORT, CALENDRIER DE PAIEMENT ET DE DÉCAISSEMENT

S'il y a un CL, le consultant a jusqu'à 25 journées de travail, réparties de façon approximative comme suit :

Préparation	5
Travaux dans le pays	10
Rédaction du rapport :	10

S'il n'y a pas de CL, on peut prévoir d'ajouter 5 jours de préparatifs au présent contrat qui s'étendra alors sur 30 journées au maximum.

## Annexe 5 : Références utiles

---

- Branch, Brian et Janette Klaehn. 2002. *Striking the Balance in Microfinance: A Practical Guide to Mobilizing Savings*. Madison, Wisc.: World Council of Credit Unions.
- CGAP. Avril 2008. "Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere." Note Focus n° 45. Washington, D.C.: CGAP.
- Deshpande, Rani. "Offrir aux pauvres des services d'épargne sûrs et accessibles dans le système financier formel." Note Focus n° 37. Washington, D.C.: CGAP.
- Hertwig, Ralph, Greg Barron, Elke Webber et Ido Erev. 2004. "Decisions from Experience and the Effect of Rare Events in Risky Choice." *Psychological Science* 15 (8): 534–9.
- Hirschland, Madeline. 2005. *Savings Services for the Poor*. Bloomfield, Conn.: Kumarian Press.
- MicroSave. [www.microsave.org](http://www.microsave.org).
- Poor Peoples' Savings: Q&As with Experts: <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/47623>
- Robinson, Marguerite. 2004. "Mobilizing Savings from the Public: Basic Principles and Practices." Washington, D.C.: USAID. <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/23749>.
- Rutherford, Stuart, avec M. D. Maniruzzaman, S. K. Sinha et Acnabin & Co. Février 2006. "Grameen II: The First Five Years." Nairobi: MicroSave. [www.microsave.org](http://www.microsave.org).
- Rutherford, Stuart. 2003. "Money Talks: Conversations with Poor People in Bangladesh about Managing Money." *Journal of Microfinance* 5(2).

- Rutherford, Stuart. 2001. *The Poor and Their Money*. Oxford: Oxford University Press.
- Ruthven, O. et S. Kumar. 2002. "Fine-Grain Finance: Financial Choice & Strategy Among the Poor in Rural North India." Finance & Development Working Paper 57, DPM, Université de Manchester.
- Savings Frequently Asked Questions; <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/49909>
- Savings Glossary: [http://microfinancegateway.org/files/49971\\_file\\_SIRC\\_Glossary.pdf](http://microfinancegateway.org/files/49971_file_SIRC_Glossary.pdf)

