

## Quand et comment les institutions de microfinancement doivent-elles commencer à collecter l'épargne ?



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

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

CGAP Secretariat  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Tél : (202) 473 9594

Fax : (202) 522 3744

Courrier électronique :  
CGAP@Worldbank.org

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

On parle beaucoup depuis quelques années de la possibilité d'utiliser l'épargne volontaire comme source de fonds commerciaux pour les institutions de microfinancement. La mobilisation de l'épargne volontaire locale pourrait constituer la source de financement la plus abondante et la plus rapidement disponible pour certaines institutions de microcrédit. On peut citer en outre une deuxième raison pour que les institutions de microfinancement commencent à mobiliser l'épargne volontaire : il existe dans les pays en développement une forte demande non satisfaite de services institutionnels d'épargne à l'échelle locale. La présente note a pour objet d'élargir le débat sur la question de savoir quand et comment une institution de microfinancement doit commencer à mobiliser l'épargne volontaire auprès de la population. Pour satisfaire la demande, il est impératif de ne pas se tromper à cet égard.

### Quand ?

Trois ensembles de conditions, qui ne relèvent pas tous du contrôle de l'institution, jouent un rôle déterminant dans le choix du moment où une institution de microfinancement donnée doit commencer à mobiliser l'épargne volontaire. En premier lieu, la mobilisation de l'épargne volontaire, pour être rentable, exige un environnement macroéconomique propice, un cadre juridique et réglementaire approprié, un degré raisonnable de stabilité politique et une situation démographique favorable. Le deuxième ensemble de conditions a trait à la surveillance des institutions qui offrent des microcrédits. Dans l'intérêt de leurs clients, et surtout des déposants, il faut que les institutions qui mobilisent l'épargne

volontaire soient supervisées par les pouvoirs publics. Pour cela, il faut, bien entendu, que le gouvernement soit disposé à modifier la surveillance qu'il exerce sur les opérations bancaires afin que les règles qui s'appliquent aux institutions de microfinancement soient adaptées à leurs activités et que l'organisme de surveillance soit capable de surveiller *efficacement* leurs opérations. Le troisième ensemble de conditions porte sur les antécédents, les capacités et la performance des institutions. Avant de mobiliser l'épargne volontaire de la population, l'institution de crédit doit démontrer qu'elle a toujours géré judicieusement ses propres fonds. En d'autres termes, elle doit être solvable, justifier d'un taux de recouvrement élevé et avoir un bon rendement de l'investissement. La solidité de la réputation des institutions est importante car, dans de nombreux pays, des particuliers à faible revenu qui avaient confié les économies de toute une vie à de petites institutions financières non supervisées ont tout perdu.

**Quand une institution de microfinancement est prête, mais que le pays ne l'est pas ...**

Il arrive que les institutions de microfinancement soient qualifiées et prêtes à commencer à recueillir l'épargne volontaire, mais que le pays où elles opèrent n'ait pas les structures juridiques, réglementaires et de contrôle voulues. En ce cas, il convient que les institutions de microfinancement et les bailleurs de fonds s'attachent à porter ces problèmes, ainsi que les leçons tirées de l'expérience des autres pays dans le domaine du microfinancement, à l'attention des autorités chargées de la réglementation. Leur démarche doit mettre l'accent sur : a) la nécessité d'adopter une réglementation (ou

plus vraisemblablement une déréglementation) concernant les taux d'intérêt, les fonds propres, le barème des salaires et les autres facteurs qui permettent aux institutions de microfinancement d'offrir des services financiers dans des conditions rentables ; et b) la nécessité de ne pas permettre aux institutions qui ne sont pas qualifiées de recueillir l'épargne populaire et de ne pas laisser opérer plus d'institutions que l'organisme de surveillance n'en peut effectivement contrôler.

Les institutions de microfinancement qui ont à convaincre leurs autorités de la nécessité de procéder à ces changements doivent se familiariser avec les leçons de l'expérience et présenter des arguments fondés sur des faits observés dans le monde et dans différents pays afin de défendre leur cause. Il leur appartient également d'effectuer des études de marché sur la demande d'instruments d'épargne sur leur propre marché, comme l'ont fait des institutions telles que la Banque Rakyat Indonésie (BRI), PRODEM et BancoSol en Bolivie, et le Programme d'entreprises rurales au Kenya (K-REP).

L'observation empirique montre bien que les programmes d'épargne institutionnelle qui offrent sécurité, commodité, liquidité et confidentialité aux déposants et leur permettent de faire fructifier leurs économies sont pour les clients pauvres un service financier crucial. Si les tarifs sont bien calculés, l'épargne volontaire peut aider l'institution à jouir de l'autonomie financière et à développer son rayon d'action. L'introduction des services commerciaux de microfinancement aura sans doute un certain retentissement politique dans presque tous les pays, et ce *a fortiori* lorsqu'on ajoutera des instruments d'épargne volontaire, car la clientèle et la visibilité de l'institution intéressée s'accroîtront. C'est pourquoi les institutions de microcrédit qui souhaitent se lancer dans la mobilisation des dépôts devront bénéficier du soutien des autorités nationales et locales.

### Comment ?

Dans la discussion qui suit, sur la façon dont une institution financière peut mobiliser les dépôts volontaires au niveau local, on a supposé que les conditions macroéconomiques, réglementaires et politiques qui rendent la chose possible étaient réunies et que la densité de la population était suffisante pour que l'intermédiation financière soit rentable. On a supposé en outre que l'organisme considéré est soit une institution de microcrédit financièrement viable, dotée d'un portefeuille de prêts performant, soit une banque commerciale qui a décidé de se lancer sur le marché microfinancier. Ces institutions ont intérêt à examiner soigneusement les questions soulevées ci-après.

### A. Ajouter l'épargne volontaire à un programme de microcrédit modifie fondamentalement le programme.

Il faut que l'institution soit prête pour ces changements et ne s'imagine pas qu'on ajoute l'épargne comme on ajoute « n'importe quel autre produit ». Dans les pays où il existe une forte demande non satisfaite de services d'épargne, les institutions de microfinancement qui offrent des prêts et des instruments d'épargne bien conçus ont beaucoup plus de comptes d'épargne que de prêts. Dans le réseau de banques locales de la BRI, on dénombre six fois plus de comptes de dépôt que de prêts. À la Banque Dagang Bali, le rapport des comptes d'épargne aux comptes de prêt est de 30/1. Cet état de choses tient au fait que la plupart des clients des institutions de microfinancement ne cessent pas de vouloir économiser, tandis que la plupart ne désirent emprunter qu'une fois de temps en temps.

L'arrivée des services d'épargne volontaire se traduit donc par l'addition d'un grand nombre de nouveaux clients — qui elle-même se traduit par une expansion au niveau des agents, des cadres, des bureaux, des systèmes, des communications, de la formation du personnel, de la sécurité et par des changements dans d'autres aspects des opérations de l'institution. Les descriptions de postes et les besoins de formation changent puisque les agents sont *chargés d'opérations d'intermédiation financière* au lieu d'être chargés de prêts. Les critères d'évaluation et de promotion du personnel changent aussi, de même que les besoins dans le domaine des systèmes de gestion de la trésorerie et de sécurité, ainsi que dans celui de la comptabilité, des états financiers et de la supervision. De plus, on doit envisager de modifier les taux préteurs de façon que la marge entre ceux-ci et les taux servis sur les dépôts suffise à couvrir tous les frais et à assurer un bénéfice.

### B. L'épargne obligatoire et l'épargne volontaire sont incompatibles.

L'épargne obligatoire et la mobilisation de l'épargne volontaire relèvent de deux philosophies totalement différentes. La première part du principe qu'il faut apprendre aux pauvres à économiser et à suivre une certaine discipline financière. La deuxième suppose que les pauvres qui travaillent épargnent déjà et qu'ils ont besoin d'institutions et de services adaptés à leurs besoins. Il est possible que les clients des institutions de microfinancement craignent de placer des comptes d'épargne volontaire dans des comptes d'épargne obligatoire, voire même dans d'autres comptes auprès d'une même institution. Ils savent qu'ils ne pourront pas retirer leur épargne obligatoire tant qu'ils n'auront pas remboursé leurs prêts (ou avant un certain nombre d'années) et ils craignent qu'il leur soit *de facto* également difficile d'avoir accès à leur épargne volontaire.

La division des banques locales de la BRI (aussi appelée réseau de banques villageoises ou *desas*) a établi un système qui encourage les emprunteurs à rembourser dans les délais. C'est une forme d'épargne obligatoire, mais elle est traitée comme une garantie de prêt et non pas comme une épargne. Prenons un exemple : selon ce système, supposons qu'un emprunteur règle tous les mois 25 % du montant des intérêts mensuels échus ; cette somme est reversée aux emprunteurs qui remboursent leur prêt ponctuellement. Les emprunteurs de la BRI, comme beaucoup d'autres épargnants, ont également des comptes d'épargne dans les *desas*, mais ces comptes sont volontaires. Les épargnants savent qu'ils peuvent en retirer des fonds conformément aux conditions attachées aux instruments d'épargne choisis.

On peut tirer deux conclusions de ce qui précède : la première est que l'épargne et le crédit doivent être gérés séparément et la deuxième est que les institutions ne doivent pas essayer de donner des leçons d'épargne à leurs clients. Elles devraient au contraire enseigner à leurs agents comment fournir les instruments et les services qui attirent l'épargne. Les enseignements tirés de la mobilisation de l'épargne sont que c'est le personnel que l'on doit former, pas les clients !

#### C. Les instruments doivent être conçus et tarifés simultanément.

Toute institution qui tient à être pleinement autonome doit, bien entendu, établir entre les taux prêteurs et les taux servis aux épargnants une marge qui lui permette de réaliser des bénéfices. Cependant, elle doit procéder par tâtonnements pour trouver les bons taux. Ainsi, la gestion d'un instrument d'épargne caractérisé par sa facilité et sa rapidité d'accès (liquidité) et qui est très demandé peut engendrer un travail considérable. Un tel instrument coûte cher à l'institution, à plus forte raison si elle détient un grand nombre de très petits comptes. L'expérience montre que la plupart des déposants qui choisissent ces comptes sont peu sensibles aux taux d'intérêt et y attachent moins d'importance qu'au service. Lorsqu'on fixe les taux d'intérêt servis sur les dépôts, on doit prendre en compte les frais de main-d'oeuvre et les autres frais non financiers. Cependant, ces frais sont difficiles à déterminer d'avance et on doit procéder à des essais pilotes pour s'en faire une idée exacte.

L'introduction de l'épargne volontaire exige également des changements dans les services de prêt. Par exemple, si l'institution n'accorde que des prêts collectifs, elle doit envisager d'introduire les prêts individuels dans son portefeuille. C'est là une nécessité car les clients vont probablement demander : « J'ai 100 dollars à déposer. Lorsque je voudrai emprunter, combien pourrai-je obtenir ? » Si on leur répond : « D'abord, vous devez former un groupe et ensuite vous pourrez peut-être emprunter 50 dollars », ils repartiront sans doute avec leur argent. Il n'est pas question d'éliminer les prêts collectifs qui

donnent des résultats satisfaisants, mais il peut se révéler nécessaire de proposer également des prêts individuels.

Enfin, lorsqu'une institution ajoute des services de dépôt, elle doit relever le montant maximal des prêts. Une institution qui se sert des fonds en dépôt pour accorder des prêts doit satisfaire à la fois les besoins des emprunteurs et ceux des épargnants. Les plus gros épargnants peuvent et veulent souvent faire de plus gros emprunts. Ceux qui sont forcés de s'adresser ailleurs à cause des plafonds de prêt mais qui ne remplissent pas encore les conditions exigées par les banques commerciales se retrouvent dans une situation difficile. Si, en revanche, une institution de microfinancement aide un emprunteur à long terme à obtenir des prêts plus importants et le recommande aux autres banques quand il remplit les conditions voulues, elle conserve la fidélité du client et au moins une partie de son épargne. La Banque Dagang Bali garde ses bons emprunteurs en leur offrant des prêts toujours plus élevés à mesure que leurs entreprises prospèrent. À terme, certains peuvent obtenir ailleurs des conditions plus favorables, mais ils continuent généralement à déposer leur épargne à Dagang Bali.

#### D. Les instruments de dépôt doivent être adaptés à la demande locale.

Dagang Bali, le système de *desa* de la BRI et BancoSol ont un point commun : leurs services d'épargne répondent aux exigences locales de sécurité, commodité d'accès et choix d'instruments à liquidité et à rendement variables. Dans le cas de la BRI, le réseau de banques qui avait mobilisé 17,6 millions de dollars au cours de ses dix premières années d'exploitation (1973-83), a mobilisé 3 milliards de dollars entre 1984 et 1996. Ce changement spectaculaire s'explique par le fait qu'après les dix premières années, la banque a eu une raison de vouloir mobiliser l'épargne et s'est donc mise à étudier le marché local qu'elle servait. Des instruments de dépôt ont donc été formulés spécialement pour répondre à l'éventail de la demande locale. En décembre 1996, le réseau de *desas* de la BRI regroupait 16,1 millions de comptes d'épargne.

#### E. Le besoin de formation des ressources humaines est substantiel.

Il est plus difficile de gérer un intermédiaire financier qu'un établissement de crédit, d'autant que la taille de l'organisation augmente souvent à un rythme rapide. Il devient urgent de donner une formation aux agents et aux cadres. On recommande aux banques commerciales qui se lancent sur le marché de la microfinance, de résister vaillamment à la tendance à y transposer les instruments commerciaux et ceux réservés aux entreprises, les marges, la formation et les attitudes. Le personnel doit également apprendre à traiter les clients pauvres avec respect, leçon qui passe difficilement dans certaines banques.

Il est fréquent que le personnel des institutions de microcrédit doive revoir la façon dont il perçoit le client. Il doit comprendre que les travailleurs pauvres font des économies, et que ces économies peuvent financer un volume de prêts élevé. De même que dans le cas de la formation aux pratiques optimales, les faits montrent que les méthodes de formation du personnel au sujet de la demande locale de services d'épargne, de la localisation des clients potentiels, de la mise au point d'instruments attractifs, sont faciles à transposer d'un pays à un autre.

#### F. De nouvelles stratégies de marketing sont à élaborer.

Dans le cas des services de crédit, l'institution choisit les emprunteurs en qui elle a confiance. Lorsqu'il s'agit de mobilisation de l'épargne, en revanche, c'est au client d'avoir confiance dans l'institution. Celle-ci doit s'organiser pour offrir à ses épargnants des services de qualité — et ensuite faire connaître ses instruments et ses services par des moyens adaptés aux conditions locales.

Il est crucial d'être à l'écoute des clients pour savoir ce qu'ils veulent, puis d'incorporer ces renseignements tant au produit qu'à la campagne publicitaire. On peut citer l'exemple de la BRI, dont le compte d'épargne le plus liquide (dénommé SIMPEDES), caractérisé à la fois par des intérêts et des loteries, a remporté un succès immédiat, car la BRI avait effectué des recherches approfondies pour savoir ce que les clients recherchaient dans un instrument liquide, et pourquoi. Les renseignements obtenus ont servi tant à mettre au point l'instrument qu'à moduler les messages publicitaires. De plus, la BRI a réalisé une étude de marché pour déterminer les lots les plus prisés du public, le type de livret bancaire voulu et le genre de publicité le plus efficace. Les résultats ont été excellents. En décembre 1996, SIMPEDES, et son homologue des villes SIMASKOT, représentaient 76 % de la totalité des dépôts effectués dans le système de *desas*.

#### G. L'échelonnement des opérations doit être judicieusement calculé.

Les étapes suivantes intéressent de nombreuses institutions de microcrédit qui prévoient d'instituer l'épargne volontaire.

1. Mieux faire connaître au conseil et à la direction de l'institution les résultats observés dans d'autres institutions dans le domaine de la mobilisation de l'épargne volontaire.
2. Effectuer des études de marché et former le personnel sélectionné pour la phase pilote.
3. Mener et évaluer un projet pilote (étape cruciale car, tant que l'on n'a pas mesuré le volume de la demande ni les

coûts associés aux différents produits, y compris les coûts de main-d'oeuvre, on ne peut fixer les taux d'intérêt que de manière provisoire).

4. Si nécessaire, un second projet pilote doit être mené et évalué. Durant cette période, il convient également de se pencher sur la planification, la logistique, les systèmes de gestion de l'information et la formation de personnel supplémentaire afin de préparer le terrain à l'expansion du programme d'épargne.
5. Voici l'institution prête à étendre progressivement les services d'épargne dans toutes ses succursales.
6. Une fois l'expansion menée à bien, la logistique de l'expansion doit céder la place, dans les priorités de l'institution, aux techniques de pénétration du marché. La logistique est un élément nécessaire, mais elle ne suffit pas à assurer un afflux massif de dépôts. Les institutions bien gérées, qui proposent des mécanismes et des services de dépôt appropriés, peuvent trouver rapidement le chemin des comptes des gens habitant ou travaillant à proximité de leurs bureaux. La pénétration d'une zone de marché plus étendue exige toutefois des approches différentes, notamment la mise au point d'une méthode systématique de localisation des déposants potentiels ; la mise en oeuvre d'un système de récompenses fondé sur les résultats à l'intention du personnel ; la formulation de moyens efficaces de communication à l'intérieur de l'institution ; la réalisation d'études de marché additionnelles ; la refonte du système de relations publiques ; et un effort intensif de formation.

La démarche décrite ci-dessus peut paraître longue et fastidieuse, mais la mise en place d'un programme d'épargne volontaire est l'une de ces entreprises où l'on aurait tort d'agir précipitamment. Une institution qui s'y prend n'importe comment perd la confiance de ses clients et, à terme, sa viabilité.

Si l'on agit au bon moment et si l'on s'y prend correctement, le lancement de programmes de mobilisation de l'épargne volontaire permet aux institutions de microfinancement de répondre à la demande locale de services d'épargne et de fournir un volume plus élevé de microcrédits, accroissant à la fois leur rayon d'action et leur rentabilité.

La présente note résume un article de Marguerite S. Robinson, Membre de l'Institut de développement international de l'Université Harvard (HIID), intitulé *Introducing Savings Mobilization in Micro-finance Programs: When and How?* Cet article reprend une communication présentée lors de la réunion annuelle du MicroFinance Network, tenue en novembre 1995 aux Philippines. Pour obtenir cet article, s'adresser à HIID, 1 Elliot Street, Cambridge, MA 02138, États-Unis ; téléphone : (617)-495-2161 ; télécopie : (617)-495-0527. Le résumé a été établi par Joyita Mukherjee du Secrétariat du CGAP.

Directeur de publication des notes Focus : Mohini Malhotra ; traduction : Département de traduction de la Banque mondiale / Nathalie D'Ambrosio-Vitale ; production : Valérie Chisholm ; Imprimé par : Earthwise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

♻️ Imprimé sur du papier recyclé