

Le service aux petits épargnants peut-il être rentable ?

Pendant longtemps, la microfinance a consacré l'essentiel de ses efforts au crédit. L'épargne, qui est très importante pour aider les pauvres à démarrer une entreprise, gérer les risques et maintenir un niveau minimum de consommation, a toujours été reléguée au second plan. Depuis quelques années, les institutions de microfinance (IMF) ont pris conscience de l'importance de l'épargne et ont introduit des produits d'épargne. Face à l'intensification actuelle de la concurrence, un grand nombre d'IMF se demandent toutefois si elles sont en mesure de continuer à compenser par le biais de subventions croisées le service aux segments inférieurs du marché de l'épargne, c'est-à-dire aux petits épargnants.

Alors même que l'expérience et les données disponibles confirment de plus en plus nettement que les petits comptes d'épargne attirent un grand nombre d'épargnants vers les agences d'IMF, sont très coûteux et n'apportent qu'un financement limité aux IMF, il est essentiel d'étudier le coût et la rentabilité véritables des petits épargnants. Dans Westley et Martin (2010) [*Is There a Business Case for Small Savers?*], nous procédons à une analyse quantitative pour déterminer si les petits épargnants — nous avons sélectionné dans la clientèle des IMF les 50 % détenant les plus petits soldes de comptes d'épargne — contribuent ou au contraire font obstacle à la pérennité des IMF.

Après avoir étudié deux IMF, ADOPEM en République Dominicaine et Centenary Bank en Ouganda, nous confirmons que les comptes d'épargne des petits épargnants constituent un produit très coûteux pour les IMF : leur coût marginal d'exploitation annuel représente 59 % à 241 % du solde des dépôts des petits épargnants durant l'année considérée (2008). Ces coûts sont élevés alors même que nous n'incluons que les coûts marginaux : en d'autres termes, seulement les coûts qui seraient réellement économisés en éliminant les petits épargnants (mode de calcul le plus pertinent mais peu souvent admis comme tel). Cela signifie par exemple que nous n'incluons aucun des coûts fixes puisque ces coûts sont encourus même en l'absence de petits épargnants. En général, les coûts fixes comprennent

notamment une grande partie ou la totalité des coûts associés au conseil d'administration, de la direction et du personnel des services administratifs (comptabilité, administration, audit, finance, service juridique, marketing, ressources humaines...), de même que les autres coûts associés à ces personnels (loyers pour les espaces qu'ils occupent, coûts du matériel qu'ils utilisent, électricité, carburant, papier et autres fournitures).

Bien que les petits comptes d'épargne s'accompagnent de coûts d'exploitation élevés, ces coûts sont plus que compensés par les profits générés par les ventes croisées (prêts, et autres produits) aux petits épargnants et par les revenus issus des comptes d'épargne eux-mêmes. On peut donc conclure que les petits épargnants génèrent des profits importants : légèrement plus de 400 % des soldes des dépôts des petits épargnants chez Centenary et un peu plus de 1 000 % pour ADOPEM. On peut exprimer ce résultat différemment en concluant que, sans les petits épargnants, ces deux IMF très rentables perdraient environ 30 % de leur profit total. Nous pouvons donc conclure, sur la foi de cette analyse de rentabilité qu'il est complètement raisonnable et rentable, aussi bien pour Centenary que pour ADOPEM, de desservir les petits épargnants. Bien que nous ayons restreint nos calculs sur la rentabilité des petits épargnants à deux IMF, ces deux IMF avaient été choisies avec soin et leur exemple indique un certain nombre de mécanismes importants par lesquels les

petits épargnants peuvent constituer un créneau de clientèle rentable ou même très rentable.

Pour pouvoir généraliser à partir de ces deux IMF, il est utile de déterminer les causes de la rentabilité des petits épargnants dans ces deux cas. À cette fin, nous avons identifié pour ADOPEM et Centenary cinq sources de profits associés aux petits épargnants :

- **Les prêts.** Les prêts sont une source importante de profits associés aux petits épargnants pour les deux IMF : ils génèrent 91 % du montant total des profits associés aux petits épargnants pour ADOPEM et 51 % pour Centenary. Chez les deux IMF, deux raisons expliquent l'importance de ces profits : (i) l'activité de prêt est rentable en général (pour tous les emprunteurs et pas seulement les petits épargnants) et (ii) les petits épargnants ne sont pas de petits emprunteurs, comme l'indique le fait que le solde moyen des prêts aux petits épargnants représentait respectivement 61 % et 74 % du solde moyen des prêts accordés à l'ensemble des emprunteurs de Centenary et ADOPEM.
- **Autres produits offerts par vente croisée (autre les prêts et les comptes d'épargne).** Chez ADOPEM, les 9 % restants du profit total associé aux petits épargnants sont imputables à la vente de trois produits d'assurance vie. Pour Centenary, 16 % du montant total des profits associés aux petits épargnants provient de la commercialisation de quatre produits qui sont essentiellement des produits de transfert d'argent.
- **Technologie.** Les guichets automatiques aident les IMF à acquérir et à conserver des clients et à augmenter l'épargne, les emprunts et l'achat d'autres produits par les petits épargnants. Les guichets automatiques de Centenary sont très utilisés : en 2008, par exemple, 51 % des opérations de dépôt et de retrait effectuées par de petits épargnants l'ont été à l'aide de guichets automatiques. Pour toutes ces raisons, les guichets automatiques ont gonflé l'ensemble des profits de Centenary associés aux petits épargnants de 37 %.
- **Taux d'intérêt majorés sur les prêts de petite taille ou plus coûteux à gérer.** Si les prêts

accordés aux petits épargnants sont d'une taille inférieure à la moyenne ou plus coûteux par dollar prêté pour d'autres raisons, l'IMF pourra peut-être couvrir tous les coûts associés aux prêts et même générer un profit à partir de ces prêts aux petits épargnants en facturant des taux d'intérêt ou des frais de dossier plus élevés pour ces prêts. Pour ces deux raisons (moindre taille et coût proportionnellement plus élevé de ces prêts), Centenary facturait aux petits épargnants 5,8 points de pourcentage de plus pour ces prêts que pour l'ensemble de ses emprunteurs (34,2 % au lieu de 28,4 %). Sans ces 5,8 points de pourcentage, l'IMF aurait renoncé à la quasi-totalité des profits issus des prêts aux petits épargnants.

- **Les frais générés par les comptes d'épargne.** Si le coût de l'offre de produits aux petits épargnants reste excessif même après la prise en compte des quatre sources de profit précédemment citées, l'IMF peut toujours facturer des frais pour les prestations offertes. La situation est la même que pour les IMF qui décident d'assurer leur rentabilité à long terme en augmentant les taux d'intérêt facturés à tous leurs emprunteurs ou à une catégorie particulièrement coûteuse d'entre eux. Les frais facturés par Centenary sur les comptes d'épargne génèrent 33 % du montant total de ses profits associés aux petits épargnants. On peut encore ajouter une sixième manière d'assurer la rentabilité de la clientèle des petits épargnants : les petits épargnants peuvent devenir rentables à l'avenir. Même si la taille des prêts et des comptes d'épargne des petits épargnants est trop faible à l'heure actuelle pour que cette catégorie de clientèle soit rentable, leur taille peut augmenter suffisamment à long terme pour que ces petits épargnants deviennent rentables à l'avenir. Il peut donc être raisonnable d'un point de vue strictement commercial de servir ces petits épargnants aujourd'hui, de façon à bénéficier de leur rentabilité à l'avenir. Si l'on observe les données provenant d'ADOPEM, on constate que la taille moyenne des comptes d'épargne et des emprunts des petits épargnants progresse très rapidement depuis quelques années : respectivement 105 % et 83 % durant la

période de deux ans écoulée entre la fin 2006 et la fin 2008.

En raison de toutes les sources possibles de rentabilité — et si l'on prend en compte le fait qu'il suffit que les profits issus des prêts, des autres produits de vente croisée et des comptes d'épargne couvrent les coûts marginaux des comptes d'épargne pour que ces produits soient rentables — il nous semble

que pour un grand nombre d'IMF il est déjà rentable de servir les petits épargnants, et que beaucoup d'autres pourraient en faire tout autant.

Référence

Westley Glenn D. et Palomas X.M., « *Le service aux petits épargnants peut-il être rentable ?* » Étude spéciale n° 18, Washington, D.C. : CGAP, 2010.

Janvier 2011

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site : www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 États-Unis

Tél. : 202-473-9594
Télécopie : 202-522-3744

Courriel :
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2011

AUTEURS :

Glenn D. Westley et Xavier Martín Palomas