

## Stratégies de mobilisation de l'épargne : leçons tirées de l'expérience de quatre institutions



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>

### Introduction

Partout dans le monde, les ménages pauvres épargnent sous des formes et à des fins diverses. L'expérience montre qu'ils confieraient leurs économies à des établissements financiers s'il existait des institutions et des mécanismes d'épargne appropriés. Or, aujourd'hui, peu d'institutions de microfinancement (IMF) fonctionnent comme des intermédiaires financiers à part entière. La plupart ont encore pour seule fonction de distribuer des crédits et la mobilisation de l'épargne reste l'aspect négligé du microfinancement.

Le Groupe de travail du CGAP sur l'épargne, créé en 1996 et présidé par GTZ (représentant l'Allemagne), a réalisé récemment des études de cas sur quatre IMF qui reçoivent des dépôts et a effectué une analyse comparative de ces institutions. La présente note fait la synthèse de ces études.

### Potentiel de mobilisation de l'épargne

L'épargne est un moyen de compenser l'irrégularité des revenus. Les ménages pauvres épargnent, entre autres, pour s'assurer contre la maladie, l'invalidité ou d'autres événements imprévus, à titre de placement, pour satisfaire à des obligations sociales ou religieuses, ou pour leur consommation future. Leur épargne, en espèces ou en nature (bétail, or, céréales, terres, matières premières), est constituée dans le cadre de tontines ou associations d'épargne et de crédit financières ou non, car leur accès à des mécanismes de dépôt appropriés est limité.

Il est établi que les ménages pauvres sont prêts à déposer leur épargne financière auprès d'établissements financiers lorsqu'il existe des formules d'épargne qui leur conviennent. Plusieurs facteurs influent sur la décision d'ouvrir un compte d'épargne :

- *La sécurité de l'épargne et la confiance dans le dépositaire*, autrement dit, «le facteur confiance».

- *La liquidité*. Il est particulièrement important pour les ménages pauvres de pouvoir disposer rapidement des fonds en cas d'urgence ou s'il se présente brusquement des possibilités d'investissement.
- *Les coûts de transaction, c'est-à-dire les coûts afférents à la constitution du dépôt et à sa liquidation*. Le temps nécessaire pour se rendre à l'établissement financier, attendre son tour et accomplir les formalités peut représenter un coût tel que le rendement de l'épargne devient négatif, même s'il est positif en apparence, ce qui incite les petits épargnants à se tourner vers le secteur informel.
- *Le taux d'intérêt réel*. Bien que l'on ait constaté que les ménages ruraux épargnent même si les rendements réels dans le secteur informel sont négatifs, l'expérience d'un grand nombre de pays montre que la demande de produits d'épargne par tous les épargnants, y compris les pauvres, augmente avec les taux d'intérêt.

### Avantages de la mobilisation de l'épargne pour les IMF

*La mobilisation de l'épargne peut aider les IMF à se développer et élargir leur rayon d'action*. Dans bien des cas, les ménages pauvres ont plus besoin de services d'épargne que de services de crédit. Il se peut, en particulier, que les plus démunis recourent à l'épargne avant d'avoir un besoin effectif de crédits. De plus, les dépôts des particuliers sont une source de financement plus stable que d'autres sources, comme le réescompte auprès de la banque centrale ou le soutien des bailleurs de fonds. Les dépôts d'épargne peuvent permettre de développer les opérations de prêt, ce qui peut profiter aussi aux emprunteurs pauvres.

*La mobilisation de la petite et de la micro-épargne peut contribuer à l'autonomie financière des IMF* en leur procurant des ressources moins coûteuses que sur le marché interbancaire. Ces coûts financiers plus faibles peuvent cependant être contrebalancés par le coût relativement élevé de la mobilisation et de l'administration de petits dépôts.

*La mobilisation de l'épargne peut encourager les IMF à fournir des services mieux adaptés à la demande et à devenir plus efficaces, et renforcer ainsi la confiance du public.* Comme les épargnants acquièrent des intérêts importants dans les institutions qui reçoivent des dépôts, celles-ci sont obligées d'élargir la gamme de leurs produits et d'améliorer l'efficacité de leurs services. De plus, une réglementation prudentielle et une surveillance **efficaces** peuvent renforcer la confiance du public dans leurs opérations financières.

## **Obstacles à la mobilisation de l'épargne pour les IMF**

*Un contexte macroéconomique et financier défavorable.* Même les IMF les plus performantes ont des difficultés à mobiliser l'épargne des pauvres lorsque la situation politique est instable et que le taux d'inflation annuel est élevé. Quand l'avenir est incertain, les actifs non financiers semblent offrir de meilleures garanties contre l'instabilité. De plus, la mobilisation de l'épargne n'est pas une opération rentable pour les IMF si l'État intervient massivement en réglementant les taux d'intérêt et en subventionnant le crédit.

*Un cadre réglementaire qui n'est pas adapté aux caractéristiques particulières des IMF.* En l'absence de règles prudentielles adaptées au microfinancement, il faudrait que la plupart des IMF se transforment en établissements financiers formels. Mais pour cela, elles devraient avoir un ratio de fonds propres minimum élevé, et elles devraient se conformer à de multiples conditions concernant les dossiers de crédit et les garanties, que la plupart ne peuvent pas remplir. En outre, ces prescriptions légales ne sont pas adaptées à la nature particulière des risques encourus par les IMF, comme la rotation fréquente des prêts liée à leur courte durée ou le recours à des garanties de substitution.

*Des capacités de gestion plus complexes.* Bien que certaines IMF sachent comment sélectionner les clients et suivre le remboursement des prêts pour réduire autant que possible le risque de défaillance de l'emprunteur, celles qui reçoivent des dépôts doivent respecter des règles de gestion des risques à la fois plus rigoureuses et plus complexes pour assurer la protection des petits épargnants. Elles doivent former et motiver leur personnel pour qu'il sache mettre en concordance l'actif et le passif (c'est-à-dire les échéances et les montants différents des petits comptes de crédit et d'épargne) afin de gérer convenablement les liquidités. Elles doivent aussi veiller à ce que l'écart entre les taux d'intérêt (c'est-à-dire la différence entre le coût de la mobilisation de l'épargne et les intérêts perçus sur les prêts) soit suffisant pour garantir leur viabilité financière. La comptabilité analytique et la maîtrise des coûts peuvent entraver la mise en place de mécanisme de collecte de la petite et de la micro-épargne, car cela peut être coûteux à court et moyen termes.

## **Études des stratégies de mobilisation de l'épargne**

GTZ a étudié le cas de quatre banques : la Banque pour l'agriculture et les coopératives agricoles en Thaïlande (BAAC), la Banco Caja Social en Colombie (BCS), la Bank Rakyat Indonesia (BRI) et la Banque rurale de Panabo aux Philippines (RBP). Ces institutions ont été choisies parce que : 1) le montant moyen des dépôts est bien inférieur au PNB par habitant moyen, 2) le nombre d'épargnants est supérieur au nombre d'emprunteurs, 3) le nombre d'épargnants effectif

représente une part importante du marché potentiel, et 4) l'épargne collectée est la principale source de financement, représentant près de 50 % des engagements.

La BAAC et la BRI sont contrôlées par l'État ; la BCS est contrôlée par l'Église catholique en Colombie et la RBP est une banque privée. Alors que la BAAC fournit exclusivement des services financiers aux agriculteurs et à leurs organisations pour la production agricole, les autres institutions s'adressent aux entreprises familiales à faible revenu et à revenu intermédiaire de tous les secteurs. La BCS est la seule qui opère exclusivement en milieu urbain. (Voir tableau.)

Les quatre institutions ont une forte pénétration du marché. Elles desservent entre 10 % (BCS) et 85 % (BAAC) des ménages qui constituent leur marché potentiel. Le nombre d'épargnants est deux à huit fois plus élevé que le nombre d'emprunteurs.

Le montant moyen des prêts (variable indiquant la capacité de fournir des crédits aux ménages à faible revenu) est généralement inférieur, ou légèrement supérieur dans le cas de la BCS, au PNB par habitant de chacun des pays considérés. Le montant moyen des dépôts d'épargne représente moins du cinquième du PNB par habitant de chaque pays, ce qui semblerait indiquer que les banques fournissent des services d'épargne aux ménages très pauvres. Dans les quatre cas, les dépôts représentent entre les 65 % et plus de 80 % du total des engagements. Les indicateurs financiers montrent que les quatre institutions enregistrent des taux de rentabilité élevés (rendement des actifs et des fonds propres) et que leur efficacité opérationnelle est élevée.

## **Facteurs favorisant la mobilisation efficace de la petite et de la micro-épargne**

La comparaison de l'expérience des banques montre que sept facteurs contribuent à la mobilisation efficace de la petite épargne et de la micro-épargne.

### **Réforme économique et libéralisation du secteur financier.**

Dans chaque cas, la libéralisation a exposé les IMF à une concurrence accrue, ce qui les a amenés à diversifier leurs produits financiers, en particulier leurs produits d'épargne, et à élargir leur clientèle en se tournant notamment vers les pauvres. Pour des banques publiques comme la BRI, le soutien de l'État sans ingérence dans les opérations courantes a fait de l'intermédiation financière une activité rentable. La suppression du financement peu coûteux provenant d'organismes publics a incité la BAAC et la BRI à collecter l'épargne. Enfin, grâce à l'assouplissement de la réglementation des taux d'intérêt, les quatre IMF ont pu fixer des marges suffisantes pour réaliser des bénéfices.

### **Forme institutionnelle et administration.**

L'administration de l'institution, la structure de son capital et sa réputation sont des facteurs essentiels pour mobiliser l'épargne car ils déterminent le degré de confiance des épargnants quant à la sécurité de leurs économies. Les clients des quatre institutions n'hésitent pas à leur confier leur épargne en raison de la réputation de leurs propriétaires qui sont jugés dignes de confiance et conscients des risques. La BCS, en Colombie, par exemple, fait partie de l'une des sociétés holding les plus importantes et les plus réputées que contrôle l'Église catholique. La plupart des déposants sont convaincus que leurs économies seraient en sécurité si la BCS était confrontée à une grave crise de solvabilité.

## Activités et indicateurs de performance, 1996<sup>a</sup>

Indicateurs de performance	BAAC (Thaïlande)	BCS (Colombie)	BRI-Unit Desa (Indonésie)	RBP (Philippines)
Statut	Public	Privé	Public	Privé
PNB par habitant	3 000	2 000	1 070	1 190
<i>Activités de prêt</i>				
Encours des prêts	5 590 millions	513 millions	1 713 millions	5,6 millions
Nombre de prêts	2,4 millions	209 000	2,5 millions	6 350
Montant moyen des prêts	2 329	2 455	685	882
Montant moyen des prêts en pourcentage du PNB	77 %	123 %	64 %	74 %
<i>Activités d'épargne<sup>b</sup></i>				
Encours des dépôts	1 875 millions <sup>c</sup>	279 millions	2 600 millions	2,7 millions
Nombre de dépôts	4,2 millions <sup>c</sup>	1,1 million	16 millions	10 850
Montant moyen des dépôts	447	254	163	249
Montant moyen des dépôts en pourcentage du PNB	15 %	13 %	15 %	21 %
<i>Indicateurs relatifs à l'intermédiation financière</i>				
Rapport entre les dépôts et les prêts	71 %	101 %	181 %	80 %
Rapport entre les dépôts et les engagements	65 %	87 %	89 %	72 %
<i>Indicateurs de la rentabilité</i>				
Rendement des actifs <sup>d</sup>	0,35 %	2,5 %	5,5 %	7,0 %
Rendement des capitaux propres <sup>e</sup>	2,82 %	19,0 %	n.d.	36,7 %

<sup>a</sup> Tous les montants sont exprimés en dollars.

<sup>b</sup> Dépôts à vue seulement (à l'exclusion des dépôts à terme).

<sup>c</sup> À la fin de 1995.

<sup>d</sup> Revenu net ou bénéfices avant impôt/montant moyen des actifs.

<sup>e</sup> Revenu net ou bénéfices avant impôt/montant moyen du capital.

Comme les gouvernements s'efforcent en général de renflouer les banques publiques en difficulté, des banques comme la BAAC et la BRI sont mieux placées que les établissements privés pour mobiliser l'épargne en l'absence de système efficace d'assurance des dépôts. La garantie implicite de l'État renforce la confiance des clients dans les mécanismes de dépôts de ces institutions. Cette garantie peut aussi leur conférer un avantage financier par rapport aux établissements privés qui sont souvent obligés de compenser l'absence de système d'assurance des dépôts par des taux d'intérêt servis plus élevés.

Néanmoins, l'intervention de l'État pèse toujours sur la situation des établissements publics. La BAAC et la BRI sont toujours chargées d'exécuter les programmes de crédit imposés par l'État, qui donnent des résultats médiocres. Leurs pertes sont soit épongées par l'État dans le cas de la BAAC, soit compensées par les bénéfices réalisés par les unités desas dans le cas de la BRI. Dans les deux cas, ces transferts représentent une perte de ressources et nuisent à la rentabilité.

Le conseil d'administration de la BCS, de la BRI et de la RBP a contribué de façon décisive au succès de la stratégie de mobilisation de l'épargne de ces institutions, et ce de deux façons. Premièrement, il a fait de l'épargne un élément essentiel de l'identité de l'établissement, en l'intégrant à ses services. Deuxièmement, il a exercé un contre-pouvoir suffisant, notamment en participant à la planification stratégique et à la prise de décision, pour assurer de bons résultats financiers et conserver la confiance des clients.

**Structure organisationnelle.** Plus une IMF est proche de ses clients, plus elle attire de petits déposants. La BAAC, la BCS et la BRI ont de nombreuses succursales et antennes locales établies là où les ménages pauvres vivent et travaillent (places de marché, par exemple). Il en va de même de la RBP, bien qu'elle n'opère pas à l'échelle nationale.

Les antennes locales, en particulier celles de la BAAC et de la BRI, sont généralement de petites unités économes en ressources, qui disposent seulement du personnel et des installations indispensables. Elles sont traitées comme des centres de coût et sont incitées à fonctionner efficacement. La prise de décision est décentralisée (et soumise à une surveillance adéquate) et elle est structurée de manière à accroître la transparence et la responsabilité.

Les antennes locales de la BCS, de la BAAC et de la BRI ont accès à un pool de liquidités interne et à des services d'appui pour d'autres fonctions comme la formation ou le développement de nouveaux produits. Cet accès à des structures secondaires permet aux institutions de réaliser des économies d'échelle.

**Produits et techniques d'épargne.** Il s'est avéré que les comptes d'épargne volontaire individuels et liquides sont la formule la plus attrayante pour les épargnants. La BAAC, la BCS et la RBP ont essayé d'introduire des comptes d'épargne bloqués obligatoires ou des comptes collectifs, mais ces services ont eu moins de succès que l'épargne volontaire et le volume des dépôts a augmenté beaucoup plus lentement. Ces institutions ont constaté que le couplage obligatoire de l'épargne et du crédit était perçu non pas comme un service, mais comme un coût supporté par l'emprunteur.

Lorsqu'une IMF décide de mobiliser l'épargne volontaire après avoir pratiqué pendant des années l'épargne obligatoire, elle peut rencontrer de nombreuses difficultés. Par exemple, malgré le changement de politique de la BCS, ses employés continuent dans la pratique d'exiger que les clients qui demandent des crédits constituent un dépôt d'épargne. De plus, la banque est obligée d'administrer un nombre considérable de comptes d'épargne inactifs, contenant de toutes petites sommes, que les clients n'ont pas retirées après avoir remboursé leurs prêts.

Le solde minimum peu élevé exigé par les quatre IMF a facilité l'accès des ménages pauvres aux services d'épargne. Les épargnants peuvent ouvrir un compte avec un dépôt minimum de 2 dollars à la BAAC, de 3,80 dollars à la RBP, de 4 dollars à la BRI et de 50 dollars à la BCS.

La rapidité d'accès aux dépôts est aussi un atout pour les ménages pauvres. Les quatre banques offrent au moins un produit d'épargne liquide sans limitation des retraits. Elles proposent aussi des comptes d'épargne semi-liquides et des dépôts à terme à échéance fixe pour répondre aux besoins des différents segments du marché. Les dépôts d'un montant inférieur à un certain seuil ne sont pas rémunérés afin de compenser le coût de la gestion de petits comptes d'épargne. Et, pour inciter les épargnants à déposer davantage et à ne pas effectuer de retraits, les intérêts servis augmentent avec le solde du compte.

Les loteries semblent un moyen efficace d'attirer l'épargne des ménages pauvres. À la BRI, les épargnants qui ont déposé le montant minimum prescrit participent à un tirage où ils peuvent gagner, par exemple, une motocyclette ou une Jeep. Le tirage est un événement social important et c'est l'occasion de lancer de nouveaux produits financiers ou de promouvoir ceux qui existent. Cela resserre les liens entre la banque et ses clients, ce qui est essentiel pour conserver leur confiance.

La conception simple des produits d'épargne permet aux épargnants de choisir plus facilement le produit qui répond le mieux à leurs besoins et facilite l'administration des produits. La BRI offre des services d'épargne qui sont à la portée de tous, ce qui explique peut-être en grande partie le fait qu'elle gère 16 millions de petits comptes d'épargne. De même, la désignation des produits d'épargne par des marques qui attirent l'attention (BAAC, BCS et BRI) peut aider les clients à mieux comprendre leur conception particulière et à les distinguer des produits concurrents. Avant de lancer de nouveaux produits d'épargne, il est indispensable de réaliser des études de marché et des essais pilotes. La BCS et la BAAC ont à leur siège une division spécialement chargée de la conception et de l'amélioration des produits d'épargne.

**Gestion des risques et des liquidités.** Les quatre institutions gèrent les risques en sélectionnant rigoureusement les emprunteurs, en diversifiant leur portefeuille de prêts, en assurant le suivi de leurs clients emprunteurs, et en appliquant une politique de provisionnement judicieuse.

Pour assurer une gestion prudente des liquidités, chaque IMF dispose d'un pool de liquidités interne ou est rattachée à celui d'une institution partenaire (une autre banque). Le prix de transfert interne des liquidités est fixé à un niveau suffisant pour encourager la collecte d'épargne. L'expérience de la BRI et de la BCS montre qu'un prix de liquidité interne proche du taux interbancaire favorise la mobilisation de l'épargne.

**Cadre réglementaire et contrôle interne.** Une réglementation prudentielle et un contrôle efficace servent de base à l'adoption de bonnes méthodes de gestions financière, préservant ainsi les intérêts des déposants. Dans chacun des quatre pays, le cadre réglementaire du secteur financier a été réformé dans les années 80 et 90. Les nouveaux règlements ont exigé que la dotation en fonds propres des institutions soit fonction du degré de risque des actifs et ont imposé des normes minimales concernant les capacités de gestion et les résultats financiers.

Aux Philippines et en Indonésie, les moyens de contrôle externe restent insuffisants, malgré la restructuration du secteur financier, dont la libéralisation a entraîné la prolifération des établissements financiers, obérant la capacité des organismes de contrôle. Alors

qu'il existe encore peu de réglementations prudentielles adaptées au microfinancement, les institutions doivent, pour mobiliser efficacement l'épargne, démontrer, résultats à l'appui, qu'elles peuvent être des intermédiaires financiers sûrs pour réussir à mobiliser l'épargne.

En l'absence de mécanismes de contrôle efficaces et d'un système crédible d'assurance des dépôts, l'audit interne joue souvent un rôle plus important que le contrôle externe. À la BAAC et à la BRI, les services du siège contrôlent les bureaux régionaux, qui surveillent les succursales, lesquelles contrôlent les opérations bancaires des antennes locales.

**Réduction du coût de la mobilisation de l'épargne.** Les quatre IMF ont réduit leurs coûts administratifs en développant des produits d'épargne simples, en établissant un système de taux d'intérêt différenciés qui ne rémunère pas les comptes dont le solde est trop faible, et en maintenant des bureaux locaux de petite taille, dont le personnel s'occupe à la fois des services de crédit et d'épargne. En outre, chaque institution a établi des mécanismes internes adéquats, comme un système de primes de performance, pour atteindre un haut niveau d'efficacité opérationnelle et encourager la mobilisation de l'épargne. Les institutions ont aussi accès à un pool de liquidités interne (ou externe) ce qui réduit le volume des avoirs en caisse et la proportion d'actifs non productifs, et leur permet de maîtriser les coûts d'exploitation.

## Références

Cette note est une synthèse des cinq documents suivants publiés par Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ – Agence allemande de coopération technique), avec un financement du ministère fédéral allemand pour la coopération économique et le développement (BMZ). Elle a été préparée par Joyita Mukherjee du Secrétariat du CGAP et Sylvia Wisniewski de GTZ.

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies (Overview of the Four Case Studies). Eschborn. [Alfred Hannig, Laura Elser, and Sylvia Wisniewski]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Banco Caja Social. Eschborn. [Sylvia Wisniewski]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. Eschborn. [Delbert Fitchett]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Bank Rakyat Indonesia. Eschborn. [Klaus Maurer]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Rural Bank of Panabo. Eschborn. [Ulrich Wehnert]

GTZ. 1997. Savings in the Context of Microfinance. Discussion Paper prepared for the CGAP Working Group on Financial Instruments. Eschborn.

Ces documents peuvent être obtenus à l'adresse suivante : GTZ, Financial Systems Development and Banking Services, Attn. Alfred Hannig, P.O. Box 5180, D-65726 Eschborn ; téléphone : 49-6196-79-1375 ; télécopie : 49-6196-79-6150 ; courrier électronique : [alfred.hannig@gtz.de](mailto:alfred.hannig@gtz.de)

Directeur de publication des notes Focus : Mohini Malhotra ; traduction : Département de traduction de la Banque mondiale/Tiphaine Crenn, Nathalie D'Ambrosio-Vitale ; production : Valérie Chisholm ; imprimé par : Earthwise Printing, Gaithersburg, MD.

♻️ Imprimé sur du papier recyclé