

Innovations en microfinance

Cette série présente les programmes de microfinance innovateurs lors de la conférence organisée en février 2000 à Bamako, au Mali (« Advancing Microfinance in Rural Africa »). Ces programmes cherchent à ouvrir les frontières de la microfinance rurale, particulièrement en Afrique de l'Ouest. Ces notes évoquent des pratiques innovantes, mises en œuvre dans des environnements particuliers. Il ne s'agit pas d'une présentation générale des produits financiers. Nous conseillons aux institutions d'utiliser ces notes techniques en guise d'introduction. Pour tout renseignement complémentaire sur le sujet, et son application à un programme, veuillez vous reporter à la bibliographie en dernière page.

Microfinance et mobilisation de l'épargne

I. REGARD SUR LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Au cours des dix dernières années, les institutions de microfinance (IMF) ont pris conscience que les ménages pauvres sont attirés par une diversité de services et produits d'épargne. Les services de dépôts permettent aux ménages à faibles revenus d'épargner en vue de dépenses importantes (dot, frais scolaires), d'accumuler des fonds pour un investissement futur tel que l'achat d'une vache, ou de prévoir le manque voire l'absence totale de revenus à certaines périodes, par exemple pendant la saison des pluies. L'accès aux services d'épargne peut protéger les ménages à faible revenus en les rendant moins vulnérables, et en leur offrant la possibilité d'obtenir un rendement réel positif. Cette note technique propose un aperçu des avantages de l'épargne.

Des études ont révélé que pour les clients de la microfinance, les produits d'épargne sont aussi importants que l'accès à du fonds de roulement et à un crédit d'investissement. Depuis 1990, la microfinance a progressivement glissé d'une approche centrée sur les produits de crédit aux pauvres et d'épargne obligatoire à une approche des systèmes financiers, qui reconnaît l'importance de l'épargne pour les pauvres. Le défi posé aux IMF est de développer des stratégies de mobilisation de l'épargne efficaces, répondant aux différents besoins des clients. Ces stratégies peuvent inclure le développement de produits individuels d'épargne volontaire, présentant différents niveaux de rendement et de liquidité ou des taux d'intérêt différenciés, et des campagnes promotionnelles axées sur la demande des clients.

II. COMMENT LES CLIENTS DE LA MICROFINANCE UTILISENT L'ÉPARGNE

De récentes études ont fait apparaître les facteurs qui influencent l'épargne. L'une de ces analyses part de l'hypothèse que les individus épargnent principalement pour lisser leur consommation au cours du temps, en fonction des revenus attendus au cours de leur cycle de vie. À partir de cette hypothèse, riches et pauvres vont épargner à n'importe quel moment et prendre des décisions par rapport aux différents produits d'épargne qui s'offrent à eux.

Du point de vue du client de la microfinance, les facilités de dépôt combinent les avantages suivants par rapport à l'épargne informelle : accès à des liquidités, sécurité, taux de rendement et divisibilité des montants d'épargne. Convertir l'épargne informelle, comme l'or ou le bétail, en liquidités demande un certain temps. Même si la détention de liquidités représente un avantage de trésorerie, cela ne met pas à l'abri de l'inflation et expose au risque de vol ou de perte. Les produits d'épargne conçus pour le marché de la microfinance doivent prendre en compte l'importance des critères d'assurance, de sécurité et de liquidité dans les motivations d'épargne des pauvres, en particulier dans les zones rurales.

Les recherches menées sur les services d'épargne proposés par les IMF ont permis de dégager un certain nombre de facteurs clés influençant les décisions d'épargne :

1. **Les produits d'épargne doivent être conçus pour répondre aux caractéristiques des différents segments de marché** et doivent tenir compte des revenus, des habitudes de consommation, des obligations socioculturelles, des stratégies personnelles, ainsi que du contexte économique et géographique environnant.
2. **Les produits individuels d'épargne volontaire attirent un plus grand nombre de déposants et un volume d'épargne plus important que l'épargne obligatoire.** Par conséquent, le marché de l'épargne volontaire ne se limite pas à ceux pour qui l'épargne n'est que la condition préalable à l'obtention d'un crédit.
3. **La demande par les pauvres de facilités de dépôt s'accroît en même temps que le taux d'intérêt augmente.** Même en supposant que les pauvres épargnent en dépit de taux d'intérêt réels négatifs, il est évident que les taux d'intérêt réels positifs sont importants.

Les coûts de transaction liés à la transformation d'un surplus disponible sous des modalités spécifiques d'épargne influencent la décision du déposant. Le facteur temps – c'est-à-dire le temps passé à essayer d'accéder à l'épargne dans les institutions formelles – constitue l'un des coûts qui amènent les petits épargnants à préférer les modalités informelles d'épargne.

III. AVANTAGES DES SERVICES D'ÉPARGNE POUR LES IMF

D'un point de vue institutionnel, si le prix des services de dépôt est correctement établi, la mobilisation de la petite et de la micro-épargne peut aider les IMF à atteindre l'autosuffisance financière. L'introduction de facilités d'épargne peut en effet considérablement améliorer la portée de l'IMF, en augmentant la demande et en permettant la maîtrise des coûts de ses activités. Grâce à ses activités de dépôt, l'IMF peut réduire le coût du capital et construire une base solide de développement.

Une institution ne peut gagner la confiance de déposants potentiels qu'en diminuant les risques perçus, grâce à une bonne performance opérationnelle qui soit à la fois visible et concrète pour les clients. L'un des défis majeurs posés aux IMF dans l'élaboration de programmes d'épargne efficaces consiste à adapter leur culture institutionnelle et se donner les moyens de soutenir ces nouveaux services. Un autre élément important est le rôle de l'Etat dans la réglementation et la supervision des institutions offrant des services d'épargne aux ménages. En proposant des services de dépôt bien conçus et bien distribués, les IMF peuvent devenir de véritables intermédiaires financiers, réduisant ainsi leur dépendance vis-à-vis des financements externes et générant un flux régulier de capital pour financer leurs opérations financières.

Proposer des services d'épargne présente plusieurs avantages importants pour les IMF :

- **Source de financement par les dépôts attractive** dans la mesure où les charges financières sont en principe moins élevées qu'avec des fonds provenant du marché interbancaire.
- **Risque d'illiquidité réduit en raison du faible nombre de retraits effectués** sur de petits comptes d'épargne. Le risque est moins grand que dans le cas de retraits plus élevés effectués sur des comptes épargne plus importants.
- **Source de financement plus régulière que celle des bailleurs de fonds ou les lignes de refinancement des banques centrales.** Contrairement aux gouvernements et aux bailleurs de fonds qui financent les IMF, les petits déposants n'interviennent généralement pas dans les affaires courantes des institutions.

Outre l'élaboration de produits d'épargne adaptés, les IMF doivent savoir qu'il existe d'autres éléments essentiels – pour la plupart hors de leur contrôle – permettant de délivrer avec succès les produits d'épargne. Ces éléments comprennent :

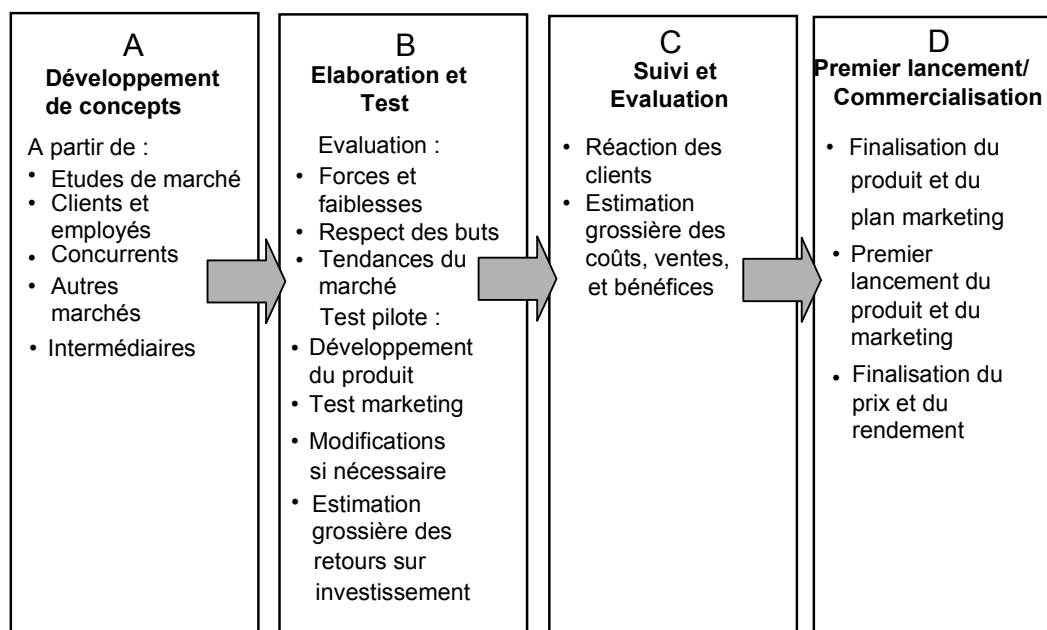
- un environnement financier et macroéconomique sain ;
- une gouvernance, une définition de la propriété et des structures institutionnelles saines pour les IMF proposant des services d'épargne. Ces facteurs doivent garantir une intermédiation financière sûre entre les épargnants et les emprunteurs
- des moyens de gestion financière sophistiqués, centrés sur la liquidité et la gestion des risques ;

- des cadres réglementaires et des mécanismes de supervision des services d'épargne axés sur la sécurité des dépôts ;
- des produits et mécanismes efficaces couvrant les coûts de mobilisation de l'épargne et assurant la viabilité et la pérennité des institutions financières.

IV. CONCEPTION ET PREMIER LANCEMENT DES PRODUITS D'EPARGNE

Le processus de développement de nouveaux produits et le premier lancement des produits d'épargne sont illustrés dans le tableau ci-après. Comme l'indique le cycle de vie du produit, le perfectionnement des produits existants ou le remplacement de ceux arrivés en fin de cycle nécessite en permanence l'élaboration de nouveaux produits. Dans la mesure où la plupart des nouveaux produits vont se solder par un échec, il faut multiplier les lancements pour repérer le petit nombre de produits qui réussiront. Ce processus en « entonnoir » fonctionne en développant de nombreuses idées innovantes, dont peu aboutissent finalement.

Processus de développement d'un nouveau produit pour un premier lancement des produits d'épargne



UTILISATION DES ETUDES DE MARCHÉ POUR ELABORER DES PRODUITS D'ÉPARGNE CENTRES SUR LA DEMANDE

Lorsque la concurrence entre les IMF se resserre sur le marché des dépôts, les études de marché constituent un outil précieux pour mieux connaître ses points forts, sa base de clients et les offres des concurrents. Les IMF ont recours aux études de marché afin de connaître les préférences des clients et mettre au point des stratégies d'élaboration de produits d'épargne ciblés et efficaces pouvant séduire les clients de la concurrence.

Les études de marché permettent aux IMF de mieux connaître les besoins et la capacité d'épargne du marché de la microfinance, et d'élaborer ainsi des produits dont les périodes et les durées sont adaptées aux types de dépenses et d'investissement des clients. Afin de développer des produits d'épargne sur mesure, de nombreuses IMF, comme Taimako au Niger, les Caisses Villageoises d'Épargne et de Credit Autogérées (CVECA) du Pays Dogon et Kafo Jiginew au Mali, ont eu recours aux études de marché. L'objectif était d'étudier leur base de clientèle existante et d'analyser les données recueillies sur l'utilisation des services, les besoins et les caractéristiques démographiques des clients, de façon à développer les produits adaptés à la clientèle.

Une analyse de marché menée en profondeur a fait apparaître les préférences du marché de la microfinance. Elle a permis de relever plusieurs caractéristiques majeures, pour développer avec succès des services d'épargne :

- Sécurité
- Caractère pratique
- Liquidité
- Rentabilité

ELABORATION ET TEST PILOTE DES PRODUITS D'ÉPARGNE

Après l'élaboration d'un certain nombre de produits d'épargne, un bilan minutieux permet de déterminer quels sont ceux qui correspondent le mieux aux capacités financière et technique, aux lignes de produits existantes et aux objectifs de l'IMF. A ce stade, le prototype est soumis à l'évaluation des clients potentiels au moyen d'un test pilote.

Une fois la conception du produit d'épargne finalisée et les premiers résultats du test pilote positifs, les produits sont lancés une première fois, généralement dans une zone limitée à des agences sélectionnées. Les feedbacks du test pilote servent à améliorer la conception du produit d'épargne, et une version révisée est souvent testée sur le marché. Enfin, le produit est lancé sur le marché cible. Par exemple, l'institution Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) s'est servie des tests pilotes comme un outil important pour développer et introduire de nouveaux produits d'épargne. BRAC a procédé à plusieurs tests grandeur nature. Ce processus retarde souvent d'un an ou deux ans le lancement national des nouveaux produits d'épargne, mais le produit final est généralement bien reçu sur le marché.

Les IMF ont commencé à diversifier leurs lignes de produits dès lors qu'elles sont devenues plus attentives à la demande des clients et plus précises dans leurs analyses financières. Le développement de nouveaux produits et l'accent mis sur la pérennité financière ont poussé les IMF à évaluer plus rigoureusement le coût et la structure de coût de chaque ligne de produit. La stratégie des CVECA au Mali, par exemple (voir ci-après), a été d'inclure systématiquement chaque nouveau produit dans les activités d'une agence afin d'évaluer les implications en terme de coût.

En même temps que les produits d'épargne tendent à se généraliser dans les IMF, il devient impératif pour les institutions d'évaluer rigoureusement la structure de coût de leurs produits afin d'élaborer une politique des prix appropriée reflétant les coûts réels. L'accessibilité, la sécurité, le caractère pratique et le degré de liquidité déterminent la tarification et le rendement des produits d'épargne.

SUIVI ET EVALUATION

Lorsque les agences lancent de nouveaux produits d'épargne, elles doivent faire très attention au temps et à l'effort nécessaires à la gestion du marketing, de la portée et à la gestion administrative de ces produits. Ces informations vont déterminer les charges financières et organisationnelles liées à la nouvelle ligne de produit. A ce stade, l'IMF poursuit son étude de marché pour évaluer la perception du nouveau produit par les clients. L'étude révèle la saisonnalité du produit, les domaines et/ou segments de marché potentiellement les plus favorables à la croissance.

Les IMF ont recours au suivi et à l'évaluation pour examiner précisément les résultats des produits lancés sur le marché, sur le court et le moyen terme. Les IMF telles que Nyesigiso et Kafo Jiginew organisent des visites régulières dans leurs agences pour analyser l'impact de leurs produits sur la charge de travail du personnel, en terme de nombre de clients, de coûts, de liquidité, de capital mobilisé et enfin de rentabilité.

Comme les IMF se concentrent sur la rentabilité de chaque ligne de produit, leurs indicateurs de suivi et d'évaluation peuvent évoluer au cours du temps. Elles deviennent de plus en plus rigoureuses dans l'évaluation des structures de coût et la détermination d'un coût du produit approprié. Cette détermination de la structure de coût de chaque nouveau produit fait l'objet d'un examen d'autant plus minutieux que de nombreuses agences s'informatisent et fournissent un nombre important de données sur les bénéfices et les coûts réels d'une ligne de produit.

Avantages et inconvénients de l'épargne informelle et de l'épargne financière pour les épargnants

Motif d'épargne	Principales formes de l'épargne informelle	Instruments financiers adaptés	Principaux avantages des produits financiers liés à l'épargne informelle	Principaux inconvénients des produits financiers liés à l'épargne informelle
Gestion des urgences et opportunités d'investissement inattendues	<ul style="list-style-type: none"> liquidités or et autres métaux précieux Céréales et cultures de vente 	<ul style="list-style-type: none"> Comptes liquides 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité Rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> La valeur réelle de l'épargne peut diminuer en raison de l'inflation ou de la dévaluation de la monnaie Les coûts de transaction sont supportés par l'épargnant Les revenus d'intérêts peuvent être taxés Les petits épargnants peuvent n'avoir aucune rémunération Risque d'échec ou de faillite de l'institution
Gestion des flux irréguliers de revenus	<ul style="list-style-type: none"> liquidités or et autres métaux précieux Animaux Céréales et cultures de vente 	<ul style="list-style-type: none"> Comptes liquides, semi-liquides et de dépôts à terme 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité Utile au lissage de la consommation Le rendement génère des flux de revenus pour les périodes de faibles revenus 	
Investissements à long terme (acquisition de terre, scolarité, construction de maison, équipement en machines)	<ul style="list-style-type: none"> liquidités or et autres métaux précieux Animaux Matériaux de construction Terre Collecteurs d'épargne 	<ul style="list-style-type: none"> Comptes de dépôts à terme ; les comptes liquides et semi-liquides sont également utilisés selon la nature de l'investissement souhaité 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité Possibilité de rémunération importante sur de longues périodes 	
Obligations sociales et religieuses (rites d'initiation, fêtes religieuses et pèlerinages, contributions aux œuvres locales)	<ul style="list-style-type: none"> liquidités or et autres métaux précieux Céréales et cultures de vente Animaux Tontines Obligations réciproques Collecteurs d'épargne 	<ul style="list-style-type: none"> Comptes de dépôts à terme ; les comptes liquides et semi-liquides sont également utilisés 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité Grâce à la palette des instruments disponibles, l'épargne financière peut s'adapter aux besoins d'un large éventail d'obligations sociales et religieuses 	
Vieillesse et incapacité	<ul style="list-style-type: none"> Terrain or et autres métaux précieux liquidités Animaux 	<ul style="list-style-type: none"> Comptes de dépôts à terme 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité Possibilité de rémunération importante sur de longues périodes 	

Note : le tableau ne tient pas compte de l'épargne dans les sociétés pastorales.

Source autorisée : le contenu du tableau est extrait de Robinson M.S., *The Microfinance Revolution : Sustainable Finance for the Poor*, Washington, D.C. : Banque mondiale, à paraître.

COMMERCIALISATION DES PRODUITS D'ÉPARGNE

La grande majorité des IMF engagées dans la mobilisation de l'épargne proposent les produits d'épargne des banques commerciales classiques – comptes courants, comptes d'épargne, comptes de dépôts à terme. Contrairement aux banques commerciales traditionnelles, les services des IMF touchent une clientèle généralement exclue de ces produits. Le tableau de la page 7 contient une liste des avantages relatifs à l'épargne et aux produits apparentés. Ces éléments sont expliqués plus en détail ci-après.

Pour inciter les emprunteurs potentiels à leur confier leur épargne, les IMF doivent satisfaire la demande locale en produits d'épargne qui combinent différents niveaux de liquidité et de rentabilité. Plus important encore, les IMF doivent reconnaître l'importance de l'influence des produits d'épargne à long terme sur la stabilité des dépôts. Une bonne combinaison entre produits à court et à long terme va permettre aux institutions de réduire les coûts de la collecte de dépôts et d'améliorer la gestion globale des liquidités, en couronnant ainsi de succès la stratégie de mobilisation de l'épargne.

V. PRODUITS D'ÉPARGNE A COURT TERME

- **Comptes d'épargne sur livret :** avec un compte d'épargne sur livret, les clients reçoivent un carnet sur lequel sont enregistrés leurs dépôts et leurs retraits, leur permettant ainsi de garder une trace de leurs opérations. Les titulaires d'un compte sur livret peuvent facilement déposer de l'argent et percevoir des intérêts, mais leur accès aux dépôts est limité et ils ne peuvent pas utiliser le chèque pour réduire les coûts de transaction. Avec ce genre de compte, l'accès à l'épargne est variable : soit le compte ne donne pas accès aux dépôts, soit le nombre de retraits est limité dans le mois. Certaines institutions ont amélioré ce service en proposant à leurs clients fidèles un relevé de compte d'épargne, qui établit la liste de leurs retraits et de leurs dépôts.

Avantages	Inconvénients
✓Pratique	✓La rémunération
✓Montant minimum réduit	tend à être minimale
✓Liquidité	
✓Sécurité	
✓Garanties	

- **Dépôts à vue :** ce produit d'épargne ne requiert pas de montant minimum ou maximum. Les retraits sont autorisés sans préavis, aux heures d'ouverture de l'IMF. En général, ce compte n'est pas rémunéré.

Avantages	Inconvénients
✓Pratique	✓Ne met pas à l'abri
✓Pas de montant minimum	de l'inflation
✓Liquidité	✓Non rémunéré
✓Sécurité	
✓Aucun frais administratif	

- **Comptes courants** : il s'agit de comptes non rémunérés utilisés principalement par des entités légales (telles que ONG et sociétés privées) ayant besoin de services bancaires et de sécurisation de liquidités dans des zones non desservies par d'autres banques. Ces services sont payants.

Avantages	Inconvénients
✓ Accès aux services de paiement (versé ou reçu)	✓ Ne met pas à l'abri de l'inflation
✓ Relie l'IMF à d'autres institutions financières et banques	
✓ Pratique	
✓ Sécurité	

VI. EPARGNE A PLUS LONG TERME

Les dépôts à terme sont cruciaux dans le secteur de la microfinance d'Afrique de l'Ouest, dans la mesure où ces produits garantissent généralement la stabilité des dépôts et constituent la composante essentielle de toute stratégie de mobilisation de l'épargne.

- **Certificats de dépôt** : Les certificats de dépôt (CD) sont des produits d'épargne permettant aux clients de bénéficier d'un taux d'intérêt fixe sur une période déterminée (six mois, un an, cinq ans). Une fois que les clients ont choisi la période, l'IMF exige en général qu'ils maintiennent leur argent sur le compte jusqu'à la fin de la période, mais peut autoriser le retrait des intérêts perçus.

Comme les clients acceptent de laisser leurs fonds sur le compte pour une période déterminée, l'institution peut payer un taux d'intérêt plus élevé que dans le cas d'un compte d'épargne ou autre. En général, plus la période est longue, plus le taux d'intérêt annuel payé au client est élevé. Les pénalités de retrait prématuré varient d'une IMF à l'autre ; dans certains cas, la pénalité est égale au montant des intérêts perçus.

Avantages	Inconvénients
✓ Investissements à plus long terme	✓ Pénalités de retrait prématuré
✓ Flexibilité de la période et du montant du dépôt	
✓ Rémunération ; le taux de rémunération peut augmenter en fonction de la durée et du montant du dépôt	

- **Plan d'épargne :** s'inspirant de la méthodologie des associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC), ou tontine, le plan d'épargne exige que les clients s'engagent préalablement à déposer un montant déterminé à échéances régulières. Le plan d'épargne est rémunéré, et les dépôts sont accessibles en fin de plan. Ce produit est destiné aux femmes qui ne sont pas en mesure d'épargner des sommes importantes, mais qui souvent économisent de petites sommes régulièrement.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permet une épargne régulière ✓ Pratique ✓ Minimum peu élevé ✓ Sécurité ✓ Rémunéré 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non flexible

Ces produits d'épargne ont été définis sur la base d'une approche centrée sur la demande. La palette de produits d'épargne qui en résulte répond aux différents besoins financiers et aux diverses caractéristiques des segments de marché. Ces produits présentent les spécificités suivantes :

- les noms des produits sont suffisamment explicites pour permettre aux clients d'identifier immédiatement quels sont ceux qui correspondent à leurs besoins.
- La structure de taux d'intérêt variable constitue pour les épargnants une incitation financière à augmenter le montant de leur épargne et limiter le nombre de retraits.
- Une gamme étendue de produits d'épargne est proposée, correspondant à différents niveaux de liquidité et de rendement, de sorte que les clients peuvent choisir les produits les mieux adaptés à leurs besoins.
- Des produits d'épargne simples peuvent coexister avec des produits d'épargne complexes ; cela crée un équilibre approprié pour le personnel administratif, qui dispose ainsi des ressources pour gérer les deux types de produits.

LEÇONS A TIRER DE L'EXPERIENCE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE EN AFRIQUE DE L'OUEST

En Afrique de l'Ouest, les IMF vont des institutions pratiquant l'épargne obligatoire aux institutions proposant des dépôts volontaires. Les institutions comme les *caisses villageoises* et les coopératives d'épargne et de crédit, qui pratiquent l'épargne volontaire, élaborent des produits et des mécanismes attractifs de dépôt. L'étendue de la gamme des produits d'épargne mentionnés dans cette note technique reflète le coût d'opportunité élevé des ressources dans le secteur de la microfinance. En Afrique, les IMF doivent poursuivre leur politique d'innovation de produits, en offrant aux déposants des taux d'intérêt attractifs et des services de haute qualité. L'objectif est de générer un flux permanent et croissant de dépôts et de satisfaire ainsi la demande en crédit.

Analyse des résultats sur l'épargne dans certaines IMF au Mali

Indicateurs	Mali
PNB par habitant en 1996 (US\$)	250
Taux d'inflation moyen (%)	5.8
Encours d'épargne pour les Réseaux des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit au 31 déc.1999 (FCFA)	9 855 885
Encours d'épargne pour les Réseaux des Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées au 31 déc.1999 (FCFA)	980 144
Encours d'épargne pour les Systèmes de Crédit Solidaires au 31 déc.1999 (FCFA)	647 692

Source : Gonzales-Vega C., D. Graham, et K. Ouattara, « Village Banks, Caisses Villageoises, and Credit Unions : Lessons from Client-Owned Microfinance Organizations in West Africa », Microentreprise Best Practices, 1999.

CVECA : FOURNIR UNE GAMME DE PRODUITS D'EPARGNE CENTRES SUR LA DEMANDE

Créées en 1986, les Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA) ont commencé par proposer des services financiers aux villageois du pays Dogon, au Mali. Les caisses se sont développées suite aux réformes bancaires initiées par la Banque Nationale de Développement (BNDA), et destinées à financer les activités agricoles en milieu rural. Initialement, les CVECA devaient principalement garantir le développement du secteur agricole rural et encourager la participation des villageois concernés.

Aujourd'hui, les CVECA sont davantage considérées comme un instrument du développement local. Elles impliquent tous les villageois dans leurs nombreuses décisions de gestion, et non plus seulement les clients ou les membres du réseau CVECA.. Chaque caisse villageoise est gérée par une assemblée générale, composée du village tout entier. Lors de l'assemblée générale annuelle, les dirigeants de la caisse présentent les états financiers de la caisse, et d'autres indicateurs appropriés. Les villageois expriment à cette occasion, leurs préoccupations et décident de la façon dont la caisse villageoise doit disposer des bénéfices. Cela inclut la prise en compte de nouveaux produits.

Bien que les CVECA soient des institutions centrées sur le crédit, le constat d'une demande en services d'épargne a été fait. Selon leur modèle de gestion, elles dépendaient largement des informations et des idées des villageois, menant ainsi des études détaillées afin de mieux comprendre les besoins et les capacités d'épargne à la fois des groupes et des individus. Les résultats étaient évalués publiquement lors des assemblées du village. Les décisions finales étaient prises collectivement. Sur cette base, les CVECA ont commencé à développer les types de produits d'épargne suivants :

- **Dépôts à vue** : avec ce type de compte, la CVECA n'exige aucun dépôt minimum ni maximum. Le compte n'est pas rémunéré, et de leur côté, les villageois ne paient aucun frais de gestion. Les clients peuvent effectuer des retraits sans préavis, aux heures d'ouverture de la caisse.
- **Dépôts à terme** : il s'agit d'un compte à caractère contractuel, avec une période et une date de retrait déterminées. La période peut être de trois mois à trois ans, et les retraits prématurés ne sont en aucun cas autorisés. Les dépôts à terme rapportent un taux d'intérêt

élevé – généralement autour de 20% - fixé par le village. Les intérêts sont perçus à la fin de la période, quand le dépôt est retiré.

- **Plans d'épargne :** sur ce type de compte, les épargnants élaborent un plan d'épargne et s'engagent à verser régulièrement une somme déterminée sur une période allant de 24 à 48 semaines. Le taux d'intérêt est en général environ égal à 10% par an.

Le portefeuille d'épargne des CVECA s'est rapidement développé. Le montant total des dépôts collectés en 1996 s'élevait à 692 000 \$, soit une augmentation de 40 % par rapport à 1995. Bien que le montant total des dépôts des CVECA ne soit pas considéré comme exceptionnel comparativement au reste de la région, ces dépôts sont importants pour deux raisons :

- Ils ont permis au système de mobiliser des dépôts d'épargne et ainsi de réduire sa dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds et d'augmenter le sentiment d'appropriation de ses membres.
- Le portefeuille d'épargne des caisses joue un rôle important dans la protection des moyens de subsistance de leurs membres. En rendant l'épargne sûre et accessible en pays Dogon, les caisses permettent aux ménages d'être mieux préparés à des situations imprévues.

CITI SAVINGS AND LOAN COMPANY LTD., GHANA : ATTEINDRE DES MILLIERS D'EPARGNANTS GRACE AU « SUSU »

Citi Savings and Loan Company est une institution centrée sur l'épargne, proposant des services de prêt et d'épargne aux microentrepreneurs de la région du Grand Accra, au Ghana. En s'inspirant de la méthodologie des tontines, connue sous le nom de *susu* au Ghana, Citi passe par les fournisseurs traditionnels *susu* pour financer des clubs et des collecteurs *susu*. Citi se considère elle-même comme un « grossiste de fonds » et voit le réseau *susu* comme le « vendeur de détail » de la microfinance.

Citi propose actuellement des services financiers à 15 clubs *susu*, qui se réunissent régulièrement dans un endroit donné, durant un cycle de 100 semaines. Un club, qui compte généralement entre 200 et 800 membres à chaque cycle, épargne de 40 000 \$ à 800 000 \$ par cycle. L'épargne accumulée est détenue par le club au nom des membres, et leur est restituée à l'occasion des réunions hebdomadaires pendant toute la durée du cycle de 100 semaines. Les femmes rejoignent généralement ces clubs parce qu'elles peuvent avoir accès au montant total de leurs dépôts hebdomadaires avant la fin du cycle. Citi aide à pourvoir le club en liquidités en octroyant un prêt à la collectrice *susu*, lui permettant ainsi de répondre le plus tôt possible aux demandes de retraits. La collectrice *susu* prélève une petite commission auprès de tous les membres, ce qui lui permet d'emprunter des fonds et de dégager un petit bénéfice personnel. Un dépôt individuel hebdomadaire versé à un club *susu* se situe en moyenne entre 2\$ et 90\$, et une collecte hebdomadaire totale est d'environ 3 333\$. Cette somme est utilisée pour assurer les retraits hebdomadaires et couvrir les commissions prélevées par le collecteur du club. Une partie de cet argent est déposée auprès de Citi. Les clubs *susu* ont recours à l'institution principalement pour obtenir des prêts. Fin 1997, l'agence de Fadama a octroyé des prêts variant de 54 000 à 125 000 \$, pour un montant total de 390 000\$, à seulement quatre des douze clubs qu'elle sert.

Les microentrepreneurs peuvent également épargner en passant par un des collecteurs *susu*, sur les centaines opérant au Ghana. Chaque collecteur compte entre 100 et 800 clients, qu'il visite individuellement tous les jours ; il collecte un dépôt moyen de 1\$ six jours par semaine, ce qui représente un montant total collecté quotidiennement d'environ 460\$. Les collecteurs peuvent recevoir jusqu'à 10 000\$ par mois en dépôts individuels, dont 50% sont déposés sur un compte rémunéré chez Citi. Le cycle de dépôt est de 30 jours, au terme duquel le collecteur restitue la somme collectée, moins l'épargne d'une journée qui représente la commission. Fin 1997, l'agence de Kaneshie, servant la majorité des collecteurs *susu*, avait 71 collecteurs avec des comptes d'épargne totalisant 120 000\$ en dépôts.

A travers le modèle *susu*, Citi fournit des crédits et des comptes d'épargne sur livret classiques, aidant à répondre aux préoccupations des gestionnaires de clubs *susu* en matière de liquidité et de sécurité. L'institution collabore également étroitement avec les collecteurs et les gestionnaires de clubs *susu*, en apportant :

- un environnement qui permet aux *susums* de gérer plus efficacement l'épargne et les activités de crédit grâce à une amélioration de la liquidité,
- une sélection des clients, un soutien et une supervision du *susu*.

La compétition acharnée a contraint Citi à élaborer des moyens innovants pour attirer de nouveaux clients. Pour cela, l'institution a adopté une approche à deux niveaux pour mieux comprendre les besoins de ses clients. En premier lieu, Citi a réalisé une enquête détaillée de satisfaction auprès de chacun de ses clients, et a procédé à l'étude rigoureuse des résultats. En second lieu, l'institution s'est mise en relation avec l'Association des Collecteurs Susu du Grand Accra, association qui défend des intérêts des collecteurs. Les retombées pour Citi ont été les suivantes :

- Extension des horaires d'ouverture aux samedis ;
- Envoi d'un camion pour réaliser les collectes sur place au lieu de demander aux collecteurs de se rendre à la banque ;
- Ajustement des taux d'intérêt des crédits et des dépôts pour les rendre plus compétitifs ;
- Abandon de certains coûts de transaction ;
- Autorisation de découverts aux collecteurs plutôt que des crédits, afin qu'ils puissent continuer à offrir des crédits à leurs clients.

Citi permet également aux collecteurs et clubs *susu* de prendre part au capital de l'institution de façon substantielle. A court terme, leurs actions Citi servent de garanties aux prêts de Citi. A plus long terme, les actions permettent aux clubs et collecteurs *susu* de partager les fruits des bénéfices futurs de Citi, à travers la perception de dividendes.

Grâce à cette méthodologie centrée sur les clients, Citi a pu atteindre 10 000 clients, fournir des services à partir de trois agences, et mobiliser 1,4 million de dollars d'épargne. Citi maintient

une faible structure centrale et préserve la souplesse inhérente au réseau *smm*. En créant de nouveaux avantages pour attirer et fidéliser la clientèle, Citi va continuer de se développer au même rythme que les besoins de la communauté.

TAIMAKO : CONCEVOIR DES STRATEGIES POUR DEVELOPPER L'EPARGNE DANS LES ZONES RURALES DU NIGER

Créée en 1993, la caisse Taimako a cherché à devenir une institution d'épargne et de crédit économiquement viable en dépit de l'effondrement du système bancaire et de l'échec des grands projets de développement. Taimako opère principalement dans le centre urbain de Niamey, mais développe un système diversifié et décentralisé capable de fournir également des services financiers viables à la population rurale.

Taimako met l'accent sur l'épargne. La caisse exige que chaque client demandeur de crédit épargne pendant six mois avant d'être éligible à un prêt. Parce que les zones urbaines offrent une base de capital plus importante, Taimako y a lancé ses trois produits d'épargne – comptes d'épargne, comptes courants et comptes d'investissement. L'objectif était de maîtriser les activités d'épargne à Niamey et de consolider la situation financière de la banque avant de déplacer les activités en zone rurale.

Après avoir maîtrisé les produits d'épargne en zone urbaine, la caisse a élaboré une stratégie à deux niveaux pour encourager l'épargne en zone rurale. Cette stratégie a amené Taimako à :

- développer des activités indépendantes avec des groupes d'agriculteurs soutenus et suivis par la caisse,
- s'associer à des projets de développement locaux..

Aujourd'hui, Taimako distribue avec succès ses trois types de services d'épargne aussi bien en zone urbaine que rurale. Fin 1997, le dépôt moyen était de 165 \$, avec un portefeuille d'épargne total s'élevant à 1 million de dollars. Ces trois produits d'épargne principaux sont :

- **le compte d'épargne**, accessible à tout moment ;
- **le compte courant**, correspondant au modèle standard de compte courant mais ouvert seulement aux opérateurs économiques, associations et groupes ;
- **le compte d'investissement**, conçu pour les catégories socio-économiques supérieures. Ce compte requiert un dépôt minimum de 1 million de francs CFA (1 670 dollars) et rapporte un taux d'intérêt annuel de 3%.

Les clients de Taimako peuvent devenir membres à part entière de l'institution en achetant au moins une part sociale. Chaque membre peut ensuite participer au processus décisionnel de l'institution. Pour résoudre les problèmes de conflit d'intérêts, chaque membre n'a qu'une seule voix dans les décisions, qu'il détienne une ou mille actions. Tous les prêts sont décidés par le groupe de solidarité, de sorte que le client-membre doit toujours soumettre sa candidature lorsqu'il veut un produit de crédit, au même titre que les non-membres.

VII. CONCLUSION

L'importance de l'épargne pour les ménages pauvres apparaît très clairement. Comme l'illustrent les expériences des CVECA, de Taimako et bien d'autres, l'épargne peut aider à la fois les clients et les IMF à atteindre leurs objectifs financiers. Pour les clients, l'épargne contribue au lissage de leur consommation en période difficile en couvrant les coûts des grosses dépenses, comme les frais scolaires. Pour les IMF, l'épargne peut aider à atteindre une indépendance financière et à accroître leur rentabilité. En mobilisant de l'épargne, les IMF ont accès à des fonds à un coût moins important que celui du marché commercial, et ont la capacité de réduire leur dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds, si le programme d'épargne fonctionne. Le développement de services d'épargne appropriés peut également augmenter l'impact de l'institution et aider à maîtriser les coûts.

Cependant, les micro-épargnants ne constituent pas un groupe homogène. Ils représentent de nombreux segments de marché avec différents besoins en épargne. Pour satisfaire cette diversité de besoins, les IMF doivent proposer un assortiment de produits de dépôt à court et moyen terme, offrant des degrés de liquidité variés, différents taux de rendement ainsi qu'un caractère pratique et flexible. De l'épargne sur livret aux plans d'investissement, les IMF peuvent élaborer des produits variés permettant d'améliorer leur capacité à atteindre des clients généralement exclus de ces produits.

A travers les études de marché, les tests pilotes, le suivi et l'évaluation, les IMF peuvent développer un éventail de produits à court et moyen terme. Les produits d'épargne conçus en respectant ces étapes peuvent être adaptés aux besoins des clients, et créer une croissance et une stabilité à long terme pour les IMF. Le suivi et l'évaluation des lignes de produit sont des étapes cruciales pour définir une politique de prix adéquate reflétant les coûts réels des produits, et conduisant l'IMF vers l'autosuffisance financière. Ces lignes de produit reflètent l'engagement des IMF envers les microentrepreneurs qui, à leur tour, encouragent une relation financière à long terme contribuant à renforcer et stabiliser les marchés financiers.

Bien que les avantages de l'épargne soient importants, le succès ne dépend pas uniquement de l'élaboration des produits mais également du processus de tarification et de marketing, ainsi que de la connaissance du marché. Pour que les produits d'épargne se développent sur le marché, l'IMF doit être dotée d'une structure de gestion saine et d'un système d'information de gestion adapté pour s'assurer que les dépôts des clients sont en sécurité.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

Hannig A. et S. Wisniwski, éd., *Challenges of Microsavings Mobilization : Concepts and Views from the Field*, Eschborn, Allemagne : GTZ, 1999.

Robinson M.S., *The Microfinance Revolution : Sustainable Finance For the Poor*, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2000.

Robinson M.S., « Introducing Savings in Microcredit Institutions : When and How? », Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres, Focus N°8, Washington, D.C. : C.G.A.P., 1997.

Rutherford S., « The Poor and Their Money : An Essay about Financial Services for Poor People », IDPM Finance and Development Working Paper Series, N°3, Manchester, R.U. : Institute of Development Policy Management, 1999.

Cet article a été écrit par Jacqueline Bass et Katrena Henderson, de Weidemann Associates, Inc., sur la base des interventions de Oumou Sidibe Van Hoorebeke, Nyesigiso, Zibo Hamani, Caisse Populaire d'Épargne et de Crédit Taimako, Mamadou Toure, PAMECAS, Koukounou Gabin, FECECAM, Alou Sidibé, Kafo Jiginew, et Kwame Addei Agyei, Ghana Cooperative Susu Collectors' Association, Ltd., lors de la conférence tenue en février 2000 au Mali sur les programmes de microfinance (« Advancing Microfinance in Rural West Africa »). Le Bureau pour le Développement des Microentreprises de l'USAID a largement contribué à cet article. Dina Towbin, de Weidemann Associates, Inc., a fourni le support éditorial. Cette publication est une production conjointe de Weidemann Associates, Inc., et de Development Alternatives, Inc., réalisée dans le cadre du projet Microentreprise Best Practices financé par l'USAID et du contrat MicroServe Indefinite Quantity. La traduction française a été réalisée par le service de traduction du GRET.

Paru en octobre 2000