Desjardins
Développement international

L'ÉPARGNE : UN LEVIER POUR LA CONSTITUTION D'UN PATRIMOINE

MISE EN CONTEXTE

Depuis plusieurs années, les partenaires de DID ont expérimenté de nombreuses stratégies en matière de collecte d'épargne. De ces expériences, DID a pu retenir certains principes directeurs. Ces convictions acquises au cours des années devraient servir de guide pour élaborer les stratégies à utiliser et les produits à offrir et/ou à développer, plus particulièrement les produits destinés aux populations plus défavorisées.

DID propose donc, sous forme d'assertions, certains positionnements relatifs à l'épargne ainsi qu'à sa gestion visant à contribuer à l'atteinte des objectifs suivants :

- Favoriser l'accès à des services financiers pour les moins favorisés.
- Optimiser les capacités d'épargne locale.
- Atteindre un niveau de pérennité financière et organisationnelle de l'offre de services financiers.
- Permettre la prise en charge par les gens de la communauté.

À propos des besoins de la clientèle ciblée

« DID reconnaît l'épargne comme un besoin nécessaire et exprimé par la clientèle défavorisée. L'épargne fait partie d'une offre de produits et services diversifiés afin de répondre aux différents besoins d'une clientèle défavorisée, au même titre que le crédit, l'assurance, l'accès au système de paiement, etc. »

Quel que soit le pays où ils se retrouvent, les ménages pauvres recourent à l'épargne sous différentes formes et pour des fins diverses. Ils épargnent régulièrement selon leurs flux monétaires et ce, bien avant l'utilisation du crédit. Plusieurs études notent qu'ils auraient tendance à confier leurs économies à des établissements financiers en lesquels ils auraient confiance et où on retrouve des mécanismes d'épargne appropriés qui répondent à leurs véritables besoins. L'épargne est un moyen de réduire leur vulnérabilité en compensant l'irrégularité des revenus. Les besoins et les raisons d'épargner évoluent selon l'amélioration de la situation financière des ménages, d'où l'importance pour l'institution de faire preuve de proactivité.

Les ménages pauvres épargnent pour diverses raisons : à titre d'assurance contre la maladie, l'invalidité ou autres événements imprévus, pour éviter le gaspillage, constituer un capital pour le commerce, réaliser un projet, accéder au crédit, satisfaire à des obligations sociales ou religieuses, leur consommation future ou bien à titre de placement.

Le choix du moyen et du lieu pour la réalisation de leur activité d'épargne est influencé par la capacité de l'institution à répondre à leurs véritables besoins; à savoir : la sécurité, la liquidité, la proximité et la rémunération nette.

Le sentiment de sécurité éprouvé par les clients génère la confiance en l'institution. Lors d'une étude réalisée au Mali et au Bénin[1], certains répondants soulignent leur méfiance en l'endroit du secteur informel par leur manque de fiabilité. La liquidité est un critère important pour les ménages pauvres qui veulent disposer rapidement de leurs fonds en cas d'urgence ou d'opportunité d'investissement. En ajout à ce critère, la souplesse des produits offerts est aussi grandement prise en compte.

La relation accessibilité/coût de transaction est à considérer par l'institution offrant le service d'épargne. La sensibilité de la clientèle aux éléments, tels que le temps requis pour se déplacer, faire la file et les heures d'ouverture, peut représenter des inconvénients et un coût rendant l'activité d'épargne peu attrayante et ce, particulièrement pour la clientèle entrepreneure. Il est à noter que répondre aux conditions et remplir les formalités peuvent aussi gêner l'accès à l'institution de finance de proximité. La somme de ces inconvénients peut inciter les petits épargnants à se tourner vers le secteur informel.

Partout au monde, l'expérience démontre que la propension des gens à épargner est en corrélation directe avec les taux d'intérêts offerts et ce, pour tous les épargnants y compris les pauvres. En améliorant sa situation, la clientèle visée par les institutions de finance de proximité devient plus sensible au taux d'intérêt réel et ce, particulièrement pour les dépôts à plus long terme.

À propos de l'épargne et du développement économique des agents financiers

DID reconnaît l'épargne comme un levier de développement et d'autonomie tant pour l'individu que pour l'institution.

« L'épargne, c'est la liberté » disait un slogan du Mouvement des caisses Desjardins dans les années '70. En matière de développement, DID croit fermement que l'épargne, c'est l'indépendance.

AU NIVEAU DE L'INDIVIDU[2]

L'accessibilité à une institution de finance de proximité permet aux exclus du système bancaire classique d'accumuler en sécurité leurs économies et ce, en toute équité, sans égard au statut social, racial ou genre. Pour cette clientèle, la sécurité prend plusieurs formes, d'abord celle de la sécurité physique des individus et des communautés en général. Il ressort de l'étude d'impacts menée au Burkina Faso que le taux de banditisme dans certains secteurs s'est abaissé avec l'arrivée des institutions de finance de proximité. De plus, on reconnaît que la bancarisation contrecarre les méfaits de la thésaurisation. Un autre élément de sécurité important est l'assurance de conserver ses épargnes et de ne pas être obligé de les distribuer à la famille directe ou élargie. Finalement, il y a la sécurité liée au fait que dans un contexte d'aléas climatiques, économiques ou de santé, l'épargne permet de stabiliser les revenus. Ainsi, l'épargne permet de bénéficier des avantages que procurent une couverture d'assurance ou un crédit d'urgence souvent non accessibles ou existantes.

Contrairement au crédit productif ainsi qu'au crédit à la consommation, l'épargne est souvent utilisée pour acquérir des biens essentiels à court terme, notamment l'alimentation ou pour faire face à des problèmes de santé des membres de la famille. Ou bien, elle est accumulée à plus long terme en vue de la réalisation de projets bien identifiés qui demandent un effort de planification, en particulier l'habitat et le démarrage ou l'expansion d'activités productives.

[1] *Produits et services d'épargne du secteur informel et des institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest : cas du Mali et du Bénin,* Micro Save Africa et Développement international Desjardins, Mai 2000, Page 50.

[2] Pour l'information complète, consulter *L'impact des coopératives d'épargne et de crédit au Burkina Faso*, Cahier DID 19, Développement international Desjardins. Disponible en français et en anglais sur le site www.did.qc.ca.

L'épargne est aussi importante que le crédit : la possibilité d'épargner permet la consommation de biens ou de services qui autrement n'aurait pas pu être possible en raison du gaspillage des ressources financières. Sans épargne, le ménage est plus propice à subir des perturbations qui pourraient lui faire perdre ses acquis. De plus, le développement de réflexes à l'épargne facilite l'accès au crédit : habitude grandement considérée lors du processus d'octroi de crédit.

AU NIVEAU DE L'INSTITUTION[3]

Vers la fin des années '90, alors que la vogue était au microcrédit, DID confirmait son orientation fondamentale de rendre disponibles les services financiers par le développement d'institutions financières dont les principales ressources proviendraient des communautés desservies, par opposition à de simples guichets de crédit disponibilisant des fonds externes.

Une telle position attire habituellement deux grandes critiques. La première questionne le potentiel d'épargne des clientèles pauvres. Or, même dans les milieux les plus pauvres, les réseaux partenaires de DID lèvent actuellement une épargne suffisante aux besoins de crédit. En date du 31 décembre 2004, l'épargne mobilisée par les 3 millions de clients des partenaires de DID s'élevait à 860 millions de $ CAN pour un volume de crédit de 778 millions de $ CAN. Plus précisément en Afrique, l'épargne moyenne des 17 réseaux de coopératives partenaires de DID se situe à 140 $ CAN et varie d'un réseau à l'autre de 35 $ CAN à 660 $ CAN, pour un crédit moyen de 710 $ CAN (variant de 208 $ à 3 400 $ CAN).

En Amérique latine, l'épargne moyenne par client des partenaires de DID est de 1 035 $ CAN pour un crédit moyen de 1 245 $ CAN, alors qu'en Asie, les moyennes sont plutôt de 100 $ et 560 $ respectivement. Ces données démontrent deux éléments d'importance : premièrement, qu'il est possible de collecter des montants substantiels d'épargne malgré les ressources limitées de la clientèle cible et deuxièmement, qu'avec un pourcentage d'épargne retourné en crédit de 69 % en Afrique (98 % en Amérique latine et 171 % en Asie), les partenaires de DID sont clairement ancrés dans un réel processus d'intermédiation, tant sur le plan financier que sur le plan social.

Cet aspect institutionnel entraîne alors la deuxième critique, qui dénonce la lenteur de mise en place et de consolidation de ces institutions. Un déploiement qui s'étend sur une longue période est certainement une conséquence directe d'une approche de développement institutionnel. Le résultat est toutefois différent que la simple disponibilité de produits de crédit par des guichets distribuant des ressources externes du milieu : une institution financière ancrée dans sa communauté, offrant des services diversifiés sur une base durable et permanente.

Quelques années après la montée en flèche du phénomène du microcrédit, certains intervenants du secteur ont commencé à manifester l'importance de développer le réflexe de l'épargne chez les populations les plus démunies disposant d'une somme minimale à conserver à court terme. Le mouvement a pris de l'ampleur suite au constat que le modèle de développement du crédit à partir de fonds d'organisations caritatives internationales ne permettait tout simplement pas la mobilisation locale de l'épargne et rendait ainsi toute initiative de développement du crédit dépendante de la bonne volonté des bailleurs de fonds. De plus, il a été observé que l'avance de fonds à un taux subventionné complique d'autant les initiatives de mobilisation de l'épargne.

L'ensemble de ces constats appuient la conviction de DID que mobiliser et recycler les fonds sur une base locale favorise un ancrage dans la communauté : l'épargne constitue un levier important dans l'autonomie des institutions de finance de proximité.

[3] Inspiré du Tiré-à-part « *Développement de la finance de proximité : quelques leçons apprises des dernière années* », Développement international Desjardins. Disponible en français et en anglais sur le site www.did.qc.ca.

AU NIVEAU DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

De nombreuses études démontrent qu'un taux d'épargne élevé favorise un développement économique plus soutenu, à condition que cette épargne soit transformée en investissement productif. Cet apport au dynamisme économique local, à la baisse de la pauvreté et à l'augmentation de la richesse, amène la communauté elle-même à être plus prospère et à se constituer un patrimoine. DID préconise l'importance de l'épargne comme pilier de développement d'institutions financières locales effectuant une réelle intermédiation financière. Celle-ci consiste en un transfert de fonds excédentaires détenus par certaines personnes ou institutions qui ont aucune possibilité d'investissement rapportant un rendement suffisant eu égard au risque encouru vers d'autres utilisateurs, qui eux, manquent de fonds pour réaliser leurs projets d'investissement.

La croissance du secteur financier faciliterait donc la mobilisation de ressources qui seraient alors plus accessibles aux acteurs créateurs d'activités économiques. Le premier pas vers une intermédiation financière plus soutenue est de favoriser la collecte de l'épargne régionale. L'épargne est généralement la première forme d'accumulation du capital, et en tant que telle constitue une phase importante du développement économique d'un pays.

À propos de la clientèle ciblée

DID favorise l'accès aux services d'épargne des populations, sans restriction à certaines catégories de clients et soutient le développement de produits adaptés à différentes clientèles dans un but de pérennité.

La clientèle visée par la finance de proximité se caractérise par son incapacité d'avoir accès aux services financiers du secteur formel. Cette clientèle inclut les individus moins nantis à qui des services d'épargne sont offerts. On parle ici des particuliers ou des opérateurs du secteur informel qui ne peuvent répondre aux exigences du système financier traditionnel. Ce dernier impose généralement des conditions trop exigeantes qui limitent ou rendent impossible l'accès aux services financiers pour une population moins favorisée.

Les femmes constituent une bonne part de ces exclus du système bancaire traditionnel : ce sont elles qui, selon les statistiques, constituent la majorité des personnes pauvres sur tous les continents. Elles représentent un potentiel important de mobilisation d'épargne. Souvent, elles gèrent le budget familial et/ou opèrent une entreprise dans le secteur informel et sont plus enclines à pourvoir aux besoins liés à la santé et à l'éducation, ce qui les incite à économiser de façon régulière jusqu'à la réalisation de l'événement. Les hommes se distinguent dans la façon d'épargner en accumulant des sommes forfaitaires, dans le but de les investir dans l'entreprise familiale pour fins d'expansion.

DID est d'avis que, compte tenu des exigences importantes du capital et de l'obligation de réduire les coûts d'exploitation, la solidité, la pérennité et la reconnaissance d'une institution financière communautaire reposent sur une clientèle composée non seulement des plus pauvres, mais également de ceux et celles qui sont en train d'améliorer leur sort. L'absorption des coûts d'exploitation et de développement commande des revenus et des économies d'échelle qui ne sont possibles qu'en offrant une variété de produits à une clientèle diversifiée.

À propos des conditions préalables

DID croit que la mobilisation de l'épargne repose sur des conditions préalables auxquelles doit s'attarder l'institution et ce, tant au niveau de l'environnement économique qu'au niveau institutionnel, en vue d'assurer sa pérennité et sa rentabilité.

AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT

Stabilité de l'environnement macroéconomique

La capacité d'une institution mobilisant de l'épargne avec succès est dépendante d'abord d'un environnement économique qui lui permet de fonctionner avec un taux viable et soutenable, de façon à rémunérer adéquatement les épargnes des clients, dans le but de protéger leur pouvoir d'achat. Il est difficile de mobiliser l'épargne en présence d'instabilité politique et d'un taux d'inflation annuel élevé. En situation d'incertitude, les actifs non financiers offrent de meilleures garanties contre l'instabilité incitant ainsi les ménages à diversifier la nature de leurs avoirs. De plus, à titre d'exemple, si l'État réglemente les taux d'intérêts, les institutions se voient limiter dans leur gestion rendant plus difficile la rentabilisation de leurs activités. La mobilisation de l'épargne requiert un environnement macroéconomique propice, un degré raisonnable de stabilité politique et une densité de population suffisante. La réunion de ces conditions facilite l'activité de collecte d'épargne et ce, de façon rentable. Il est donc primordial que les institutions engagées dans la collecte de l'épargne s'assurent d'une gestion professionnelle permanente pour surmonter ces périodes difficiles.

Existence d'un cadre réglementaire approprié

La mobilisation de l'épargne est une entente entre deux parties : l'institution qui reçoit les épargnes et les individus qui confient leurs économies aux institutions. Ainsi, la collecte de l'épargne du public nécessite d'être opérée sous un cadre réglementaire approprié. Une bonne législation contribue à une gestion professionnelle et transparente des opérations ainsi qu'à l'évitement de pratiques abusives assurant la sécurité et la confiance dans l'institution de finance de proximité.

En l'absence de cadre réglementaire adapté à la finance de proximité, DID prône l'élaboration de règles souples. Également, DID donne son appui au développement et à la mise en application d'une politique de réglementation interne qui porte sur les fondements de base d'une institution d'épargne et de crédit, ses conditions d'agrément et ses principales règles.

Supervision[4]

Toujours dans le but de protéger les intérêts des clients et surtout ceux des déposants, les institutions qui mobilisent de l'épargne doivent être supervisées non seulement à l'interne par un mécanisme adapté à la situation, mais idéalement par les mêmes organismes ayant promulgué la législation correspondante ou encore des institutions mandatées par eux.

Une surveillance efficace repose sur un système légal sain, des conditions de supervision normalisées, une capacité réelle de supervision, un cadre de normalisation établi et l'autorité pour l'appliquer.

AU NIVEAU DE L'INSTITUTION

Confiance

Pour mobiliser l'épargne, une institution doit nécessairement se mériter la confiance des déposants. En offrant des services d'épargne, les institutions doivent prendre des mesures afin de protéger les dépôts de leurs clients, d'où l'importance d'une gestion professionnelle et d'une saine gouvernance. Dans le cas d'une institution en démarrage, la confiance peut être favorisée par l'appui du gouvernement, le respect des lois, la crédibilité de l'agence d'exécution, l'appui de leaders locaux, l'appui des autorités politiques locales, etc.

[4] Pour une information complète, on se référera au positionnement de DID en matière de supervision.

Beaucoup plus qu'un produit, l'épargne est une question de confiance. L'étude d'impacts menée au Burkina Faso[5] montre clairement que pour les clients, l'épargne est liée à la sécurité. Les institutions cherchent d'abord à obtenir la confiance des clients en leur permettant d'y déposer leurs économies en toute quiétude et de pouvoir ensuite les retirer sans problème. La solidité de la réputation de l'institution est primordiale; celle-ci doit être solvable, maintenir un taux de recouvrement élevé et démontrer sa capacité de rencontrer ses engagements. L'institution se doit d'établir des méthodologies de contrôle de la délinquance et de provisions pour pertes sur prêts, et d'alimentation de la réserve générale afin de protéger les dépôts.

Transparence

Les institutions cueillant de l'épargne doivent avoir un souci de transparence. Les clients méritent une information complète, précise et compréhensible quant aux termes des produits et services financiers ou non financiers, y compris les frais des services et de transactions, et le rendement de l'épargne. Une telle qualité d'information évite des illusions et de mauvaises interprétations entraînant de l'insatisfaction. Les institutions de services financiers doivent s'engager à promouvoir des pratiques garantissant aux clients l'information requise à la prise de décisions éclairées.

Professionnalisme

Mobiliser de l'épargne et la gérer efficacement de manière à protéger sa valeur nécessitent du professionnalisme de la part du personnel. L'institution doit veiller à ce que celui-ci soit apte à bien desservir la clientèle. Les employés recevant les dépôts des clients doivent être honnêtes et professionnels, offrir un accueil chaleureux et courtois tout en restant discrets et utiliser une approche personnalisée auprès des clients. Ces conditions favorisent une relation de confiance avec le client résultant ainsi par une plus grande fidélisation. Afin que le personnel desserve la clientèle selon les attentes de l'institution, l'établissement d'une politique de services à la clientèle encadrant les opérations et les différentes tâches est à prioriser.

Infrastructure physique

La croissance des dépôts est grandement corrélée avec la perception de la solidité et du professionnalisme des institutions mobilisant de l'épargne. Une infrastructure physique attrayante et sécuritaire favorise une image professionnelle en laquelle les déposants peuvent avoir confiance. Par exemple, la présence de grillages aux fenêtres, de structures solides, d'installations physiques qui séparent le caissier du public, des tiroirs-caisses munis de clés et d'une voûte sont autant d'éléments favorisant la confiance des déposants.

Système opérationnel

L'ouverture de l'épargne à une clientèle élargie tant pour les petits que pour les grands déposants résulte sur de nombreuses transactions de petits montants mettant ainsi une pression sur l'efficacité opérationnelle. La mise en place de systèmes et de processus opérationnels efficaces lors de la collecte d'épargne, le développement de méthodes de travail et la responsabilisation du personnel sont primordiaux afin d'assurer la sécurité, le rendement des employés et de limiter les erreurs ainsi que les fraudes et ce, toujours dans un souci de protection des dépôts et de rentabilité.

Contrôle interne

Les institutions qui mobilisent de l'épargne doivent effectuer un contrôle interne vigoureux par la mise en place de normes, procédures et mécanismes qui encadrent toutes les transactions en évitant les fraudes et en détectant les problèmes rapidement, dans le but de protéger les intérêts des clients et surtout, ceux des déposants.

[5] Voir note 2.

À propos des normes encadrant la collecte d'épargne

DID préconise l'établissement de normes prudentielles encadrant la collecte d'épargne chez les partenaires, afin d'assurer la sécurité de l'épargne des déposants.

Jouer un rôle d'intermédiation financière est plus complexe et fort différent que d'octroyer uniquement du crédit, notamment au niveau de la gestion financière et de la gestion de la sécurité des fonds. L'application des normes prudentielles a comme objectif d'assurer une utilisation saine et prudente des dépôts, de favoriser une situation financière solide pour soutenir un système financier concurrentiel et équitable.

Normes de liquidités

En agissant comme un intermédiaire financier, l'institution de finance de proximité est exposée au risque de perte financière résultant du défaut du maintien de fonds pour rencontrer ses obligations financières. Si l'institution ne maintient pas de réserves adéquates pour satisfaire ses besoins quotidiens de déboursements de prêts et de retraits des épargnes, elle risque de perdre la confiance de ses clients créant ainsi des demandes de retraits massifs. Étant donné la croissance du nombre de transactions et les flux monétaires moins prévisibles, la gestion des liquidités est plus complexe. Pour réduire le risque de liquidités, les institutions de finance de proximité doivent être en mesure de prévoir et gérer les flux monétaires. Elles doivent contrôler minutieusement les moments des entrées de fonds (dépôts et remboursements de prêts) ainsi que des sorties de fonds (déboursements de prêts et retraits des épargnes) par un budget de trésorerie mensuel et disposer d'un plan de contingence.

Normes portant sur l'appariement des échéances et devises

Comme intermédiaires financiers, les institutions de finance de proximité doivent se protéger de la perte que peuvent entraîner des fluctuations des taux d'intérêts. En mobilisant de l'épargne, elles courent un risque de souffrir d'une baisse de la structure des taux d'intérêts chargés sur les prêts par rapport aux intérêts qu'elles paient sur les placements à terme.

Une gestion minutieuse au niveau de l'appariement des échéances des dépôts et des prêts est un impératif, de la même manière lorsqu'une institution offrant des comptes d'épargne en devises étrangères et prêtant en monnaie locale court des risques de pertes financières suite à une variation des taux de change. L'institution se doit de développer sa capacité de gestion et de se doter de mécanismes appropriés avant de s'engager dans ce type de transaction.

Normes portant sur la diversification

La mobilisation d'épargne offre à l'institution le potentiel nécessaire pour étendre ses services en même temps qu'elle construit une base de capital diversifiée avec laquelle elle finance son portefeuille de prêts. Cependant, elle doit établir des balises, de façon à éviter une trop grande concentration de l'épargne entre les mains d'un petit groupe d'épargnants, ce qui la rendrait plus vulnérable en cas de retraits massifs de ces derniers et lui ferait également perdre sa vision sociale, l'accès à l'épargne étant concentré sur un nombre restreint de personnes.

À propos de l'importance de l'épargne comme source de financement

DID favorise prioritairement la collecte d'épargne comme source de financement sans toutefois éliminer le recours à du financement externe.

Bien que DID appuie la création d'institutions de finance de proximité sur la mobilisation de l'épargne locale, il n'élimine pas l'option de l'utilisation ou le recours à du financement externe. DID croit en effet que les institutions de finance de proximité devraient toujours chercher à maintenir l'épargne comme première source de fonds, avant de faire appel au financement externe. Si la demande excède l'offre ou si les réseaux en émergence n'ont pas eu le temps de faire le plein d'épargne, on pourra faire appel à des sources externes, à condition de les utiliser proportionnellement à la demande et de respecter certains ratios qui assurent la sécurité de l'épargne. Les institutions de finance de proximité devraient toujours chercher à maintenir l'épargne comme première source de fonds, tout en assurant d'avoir à sa disposition un mécanisme de financement (ligne de crédit, facilités de refinancement auprès d'une banque, etc.) permettant de gérer une éventuelle pression sur ses liquidités.

Par contre, DID partage l'idée que l'utilisation de financement externe provenant de bailleurs de fonds qui imposent des marchés d'opérations peut être néfaste. Les institutions doivent être en mesure de refuser de respecter des exigences où les fonds octroyés les forceraient à déroger de leurs marchés ou de leur mission et les obligeraient à faire du crédit à des conditions incompatibles avec les autres produits ou méthodologies de l'institution. L'importance de l'utilisation du financement externe est fonction de plusieurs critères, notamment la maturité de l'institution, son niveau d'intégration à un réseau, son niveau de rentabilité et de capitalisation, et la qualité de son portefeuille de prêts. L'institution doit demeurer autonome et libre dans l'utilisation des liquidités qui lui sont confiées.

L'utilisation des fonds dédiés à des emplois spécifiques devrait ainsi être accompagnée de ressources permettant le renforcement des capacités nécessaires à la saine exploitation de ces nouveaux marchés visés, notamment l'agriculture, l'habitat et les petits entrepreneurs.

À propos de la méthodologie de développement des produits d'épargne

DID suggère une gestion proactive de l'épargne par un processus d'éducation à la clientèle, par l'établissement de produits attrayants et par une mise en marché performante.

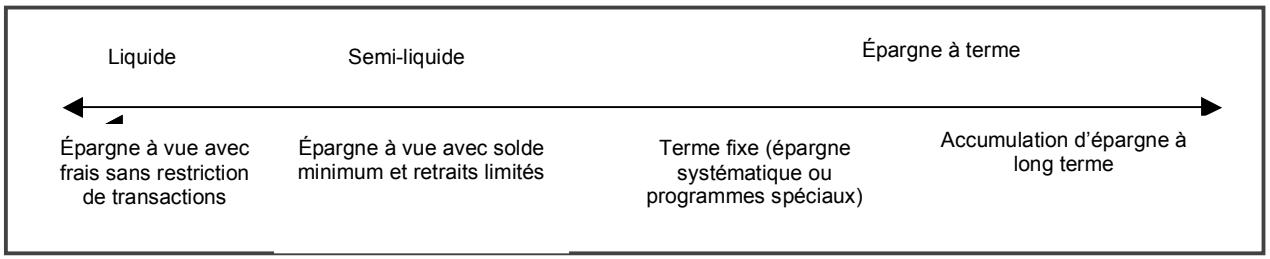
L'accès durable à des services financiers communautaires repose sur des institutions solides et efficaces qui répondent intimement aux besoins de leurs clients. Il est établi que les ménages pauvres sont prêts à déposer leurs épargnes auprès d'établissements financiers, lorsque les processus de prestation de services ainsi que les produits d'épargne proposés leur conviennent ou répondent à leurs véritables besoins.[6]

Il est donc essentiel pour l'institution de sonder les besoins des épargnants, afin d'offrir des produits et services d'épargne en adéquation avec les attentes de la clientèle cible. De cette façon, elle s'assure que les produits d'épargne mis en marché rencontrent les attentes des clients et sont adaptés aux réalités du milieu (milieux rural et urbain, variations saisonnières des besoins), tout en étant cohérents avec ses objectifs d'institution.

DID suggère l'offre d'un nombre restreint de produits d'épargne, attrayants et performants, développés selon une méthodologie éprouvée, axée sur le marché. DID priorise l'élaboration de produits simples, accessibles et comportant une rémunération. La simplicité des produits facilite la compréhension et la vente. Même si les clients sont davantage sensibles à la liquidité et la sécurité de dépôts qu'au taux d'intérêt, l'expérience démontre que l'épargne augmente si elle est rémunérée. La rémunération prend plus d'importance pour les montants élevés et placés à plus long terme.

[6] *Produits et services d'épargne du secteur informel et des institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest : Cas du Mali et du Bénin,* MicroSave Africa et Développement international Desjardins, Mai 2000, Page 50.

L'institution se doit d'être à l'écoute de façon continue et de s'ajuster en fonction de l'évolution des besoins de la clientèle. Une institution proactive sera en mesure de faire face à la menace de la concurrence et aux changements du marché. Étant donné que la clientèle visée ne constitue pas un groupe homogène quant aux besoins d'épargne, l'offre de produits devrait être répartie entre la liquidité et le rendement. Il serait alors possible de retrouver une combinaison de produits d'épargne diversifiés, gradués et rémunérés selon leur niveau de liquidité et leur durée, tel qu'illustré dans le schéma ci-dessous. Cependant, il est recommandé de maintenir un nombre limité de produits, de manière à ne pas complexifier indûment la gestion.



La mobilisation et la gestion de l'épargne requièrent des compétences spécifiques qu'il est nécessaire de développer ou de consolider par la formation appropriée du personnel. Le développement des habiletés à « vendre » de l'épargne et à sensibiliser les clients doit être pris en compte, afin de mener à bien les activités de collecte d'épargne. Le développement d'outils marketing, de soutien à la vente, comme des simulateurs d'accumulation d'épargne, est un bon moyen pour faciliter la compréhension, soutenir le processus de sensibilisation et conclure la vente de produits et services d'épargne.

Les renseignements obtenus lors d'études de marché peuvent servir tant à mettre au point des produits et services qu'à moduler les messages promotionnels adaptés aux conditions locales. La plupart des non-clients des institutions de finance de proximité sont généralement très peu informés sur l'ensemble des produits et services offerts. Des campagnes continues de sensibilisation et d'information sur les produits et services offerts permettent de contrer la méconnaissance des institutions et de leurs produits tant pour les clients actuels que potentiels.

Les stratégies d'accompagnement ou d'éducation peuvent être exploitées, mais leur coût et leur gestion ne devraient pas être assumés par l'institution financière. Elles peuvent faire l'objet de financement distinct ou se faire par le biais d'alliances établies avec des groupements, ONG ou autres projets locaux. Cette façon de faire permet de capitaliser sur des compétences élargies sans alourdir la responsabilité de l'institution financière au-delà de son mandat premier.

À propos de la tarification et des coûts de l'offre des produits d'épargne

Afin de traverser l'épreuve du temps et de continuer à offrir des services financiers à ses clientèles, l'activité d'intermédiation financière doit se développer et être menée sur une base rentable.

Le fait que l'épargne soit une source de fonds peu coûteuse est un facteur incitatif à recueillir l'épargne. Cependant, l'expérience de DID démontre que les coûts associés à la mobilisation de l'épargne ne se réduisent pas au simple coût des fonds ou à la rémunération de l'épargne. En fait, la rémunération des dépôts apparaît parfois marginale face aux coûts engendrés par les services transactionnels (infrastructures, salaires, organisation du travail, contrôle interne et services d'inspection) qui permettent une bonne accumulation d'épargne dans les comptes courants. Ceci est particulièrement vrai pour l'épargne à vue, recherchée par les clients en raison de sa souplesse. L'épargne à vue chez certains des partenaires de DID représente plus de 80 % de l'épargne totale mobilisée.

S'ouvrir à l'épargne impliquera souvent un nouveau flux important de transactions courantes (dépôts et retraits fréquents) qui génère des impératifs d'optimisation de leur traitement.

C'est pour cette raison que DID préconise le développement de stratégies réduisant les coûts afférents à la collecte de l'épargne : l'élaboration de produits d'épargne simples en établissant un système de taux d'intérêts différenciés et rémunérant les comptes maintenant un solde minimum. Des stratégies, telles que la tarification des comptes, montant minimum des dépôts et des retraits, compte avec solde minimum sujet à rémunération, sont appropriées. L'introduction des placements à terme à taux fixe est à prioriser de par leurs coûts moindres de gestion, car ils nécessitent peu d'opérations transactionnelles et offrent des fonds pour les prêts à plus longue échéance. Cependant, ce type de compte est sensible aux taux d'intérêts, d'où l'importance à accorder à l'appariement des échéances. Pour assurer la rentabilité de l'activité de collecte d'épargne, DID propose l'utilisation du principe du coût de revient par produit, lors de l'établissement de la tarification et/ou de la rémunération des produits d'épargne proposés par l'institution.

L'informatisation des opérations à l'aide d'une application transactionnelle augmente généralement la productivité et diminue les coûts. Elle permet en outre d'accroître le nombre de transactions par caissier, de diminuer le temps de fermeture quotidienne, le stress des employés, le risque d'erreurs et de fraudes et fournit des données justes et rapides, ce qui a un impact important sur la gestion. L'informatisation des opérations améliore l'efficacité de l'institution, de façon à concentrer les efforts sur le développement d'affaires et réduire les problèmes d'opération. L'amélioration de la qualité et de l'intégrité des opérations permet de procéder à la collecte de l'épargne à coût moindre, tout en augmentant la confiance des clients envers leur institution. DID croit que les nouvelles institutions qui veulent opérer dans l'intermédiation financière devraient débuter leurs opérations en mode informatisé, tout comme les institutions existantes tireraient un net avantage à informatiser leur système transactionnel là où la présence d'un volume de transactions le justifie.

À propos des installations nécessaires pour la collecte d'épargne

DID favorise l'installation d'infrastructures physiques pour la cueillette de l'épargne, mais considère le développement de la collecte mobile de l'épargne[7] *sous certaines conditions.*

Différentes études démontrent que la proximité est une condition essentielle pour rejoindre les clientèles défavorisées. Plus une institution de finance de proximité est proche de ses clients, plus elle attire de petits déposants. DID estime que la collecte de l'épargne devrait s'effectuer dans une installation physique prévue à cet effet (édifice solide, fenêtres avec grillages, coffret de sécurité) et où on y retrouve les pratiques de contrôle interne adéquates. Dans les zones plus éloignées où le potentiel d'affaires s'avérerait rentable, DID préconise le développement de points de services réduits à leur plus simple expression, soit un seul employé responsable de toutes les opérations d'épargne. Les demandes de crédit peuvent également transiter par ce point de services et être acheminées au point de service complet le plus près.

Là où tout autre mode d'organisation représente un coût excessif eu égard à l'épargne potentielle, le principe de collecte mobile de l'épargne peut être envisagé. L'expérience démontre que les malversations se retrouvent particulièrement lors de la collecte d'épargne. C'est pourquoi, une telle pratique exige la mise en place de mécanismes de sécurité et de contrôle interne tels qu'on les retrouve dans l'institution de base, mais encore plus rigoureux et adaptés. L'institution doit s'assurer de contrôler tout le processus. Un tel service peut prendre différentes formes, comme la collecte des recettes des commerçants du quartier ou celle de la clientèle rurale et selon sa nature.

[7] Collecte mobile d'épargne signifie que l'épargne est recueillie dans un autre lieu que celui des locaux de l'institution de finance de proximité; le collecteur se déplace à la marche ou par véhicule à moteur.

Il est nécessaire d'adapter les mesures de contrôle. L'instauration d'équipes rotatives, équipes de deux collecteurs, des bordereaux de transactions prénumérotés en deux copies documentées et signées par le collecteur et le client, l'établissement de convention entre le client et l'institution dans laquelle il s'engage à verser des montants égaux à la même fréquence et effectuer une visite à la caisse pour la mise à jour de son carnet sont quelques exemples de procédures efficaces pour repérer les erreurs rapidement et détecter les fraudes. Non seulement, il est nécessaire d'assurer la sécurité des épargnes, mais aussi celle du collecteur par des mécanismes tels que la modification régulière des trajets, des activités réalisées uniquement le jour et par une protection contre les collusions. Surtout, il faut s'assurer que de telles activités couvrent leurs frais d'opérations.

CONCLUSION

Favoriser la mobilisation de l'épargne dans une communauté, c'est encourager le développement d'un patrimoine individuel et collectif. C'est favoriser le développement par la prise en charge du milieu, tout en procurant à l'institution financière une source de fonds. Or, en adoptant un rôle d'intermédiaire financier, l'institution deviendra préoccupée par la sécurité de l'épargne des déposants, par un contrôle interne renforcé, par l'appariement de ses fonds et surtout par les coûts que génère la mobilisation d'épargne, d'où la nécessité d'une gestion plus professionnelle. Car l'épargne a un coût et celui-ci ne se réduit pas à la rémunération directe des fonds concernés.

De plus, il est établi que plus la confiance des clients est grande envers leur institution de services financiers, plus ils seront enclins à lui confier leurs économies et ce, pour une durée et des montants plus importants. Pour être en mesure de sécuriser les dépôts des clients, l'institution se doit d'effectuer une gestion saine et prudente qui impacte sur sa rentabilité qui est une mesure plus tangible pour les clients d'évaluer la sécurité de leurs épargnes.

Une institution retirera bien des avantages lorsqu'elle aura fait les efforts nécessaires pour fournir des produits d'épargne et lorsqu'elle aura développé sa capacité opérationnelle pour gérer les risques financiers amenés par l'intermédiation financière. DID demeure convaincu que la mobilisation de l'épargne peut offrir à l'institution de finance de proximité la possibilité d'élargir son horizon d'intervention, d'améliorer sa notoriété et son ancrage dans la communauté, et de pérenniser son offre de service.