

Quels sont les arguments commerciaux en faveur du service aux petits épargnants ?

Cette étude entend répondre à la question suivante : d'un point de vue quantitatif, les petits épargnants – définis ici comme la moitié inférieure, en termes de solde de dépôt, de la base d'épargnants d'une institution de microfinance – contribuent-ils positivement ou au contraire nuisent-ils à la pérennité de l'IMF ? La pérennité des IMF fait depuis longtemps partie des priorités en microfinance, pour des raisons bien connues des lecteurs. Peut-être du fait de la nécessaire concentration des IMF sur les activités de crédit pendant de longues années, la pérennisation a souvent été pensée en termes de réduction des coûts d'octroi et de recouvrement des prêts, et d'application de taux d'intérêt suffisants pour couvrir ces coûts. L'impact des autres produits, tels que les comptes d'épargne, et plus particulièrement les petits comptes d'épargne, sur la pérennité des IMF, est sans doute resté longtemps au second plan.

La problématique des petits épargnants

Une étude récente a publié des données assez alarmantes sur cinq IMF péruviennes (Portocarrero, Tarazona et Westley, 2006, tableau 29)¹. D'après cette étude, les charges d'exploitation associées aux petits comptes d'épargne (définis en l'occurrence comme des comptes présentant un solde inférieur à 100 dollars) sont généralement de l'ordre de 200 à 300 % du montant de l'épargne mobilisée. Cela signifie que, pour un compte d'épargne présentant un solde de 50 dollars, l'IMF supporte généralement des charges d'exploitation de 100 à 150 dollars par an².

Cette même étude (tableau 27) montre que 75 % des titulaires de comptes d'épargne dans quatre IMF péruviennes détiennent des soldes inférieurs à 100 dollars, et que ces petits épargnants représentent 3 % seulement des fonds mobilisés par l'IMF par le biais des comptes d'épargne³. Dans les faits, donc, la collecte de petits dépôts d'épargne attire de nombreux épargnants dans les agences de l'IMF, coûte très cher et fournit peu de financements à l'IMF. Certaines grandes IMF, déplorant apparemment cette situation, prétendent que la concurrence accrue sur leurs marchés les amène à reconsidérer leur capacité à maintenir le niveau de financement croisé qu'elles estiment nécessaire pour servir les petits épargnants.

Alors que la concurrence s'intensifie rapidement dans le secteur en pleine expansion de la microfinance, de plus en plus d'IMF seront probablement amenées à se poser cette question, qu'il s'agisse d'IMF acceptant déjà de petits dépôts ou de nouvelles venues (IMF qui démarrent leurs activités en tant qu'entités réglementées et peuvent à la fois accepter des dépôts et octroyer des prêts dès le départ), ou encore d'IMF non réglementées qui envisagent de se formaliser pour financer leurs crédits par la mobilisation de l'épargne. Pour toutes ces raisons, et parce qu'il est important d'évaluer l'impact des produits de dépôt sur la pérennité des IMF, comme nous le faisons depuis des années pour les produits de crédit, il est grand temps d'examiner de plus

1 Il s'agit d'une caisse rurale d'épargne et de crédit/CRAC (Señor de Luren) et de quatre caisses communales d'épargne et de crédit/CMAC (Arequipa, Piura, Chincha et Pisco).

2 Après une revue complète de la littérature sur le sujet, nous n'avons trouvé qu'une seule autre étude comprenant une estimation des charges d'exploitation afférentes aux comptes d'épargne définis comme « petits » : il s'agit d'une étude de Deshpande et Glisovic-Mezieres (2007), qui actualise l'estimation pour la CMAC Arequipa fournie dans l'étude de Portocarrero, Tarazona et Westley (2006).

3 Nous avons choisi dans la présente étude de définir les petits épargnants comme la moitié inférieure (plutôt que les trois quarts) de la base d'épargnants, mais les mêmes caractéristiques générales s'appliqueraient à notre ensemble réduit de clients, avec toutefois des coûts encore plus élevés par dollar mobilisé que les 200 à 300 % cités au paragraphe précédent et un pourcentage de l'épargne mobilisée encore plus faible que les 3 % précités.

près les coûts réels et la rentabilité globale des petits épargnants. Il s'agit ici d'une investigation sur la justification *commerciale* du service aux petits épargnants, qu'il convient de différencier de sa justification *sociale*, selon laquelle les IMF fournissent des services aux petits épargnants même à des coûts très élevés car ces petits épargnants sont considérés comme un segment de clientèle pauvre et non desservi, présentant un besoin pour ce service.

La méthodologie utilisée pour étudier le coût et la rentabilité des petits épargnants est principalement quantitative. Plus spécifiquement, nous avons cherché à quantifier les charges et les produits associés aux petits épargnants en vue d'estimer la rentabilité de ce segment de clientèle. Nous n'avons évalué la rentabilité des petits épargnants que dans deux IMF, mais ces deux institutions ont été soigneusement sélectionnées et offrent une surprenante variété de pistes de réflexion pour rendre le service aux petits épargnants rentable, voire très rentable.

Plusieurs arguments étayaient l'hypothèse selon laquelle le service aux petits épargnants pourrait être en fait plus rentable que ne le suggèrent les charges d'exploitation décrites dans les cinq études péruviennes. Ces arguments concernent le coût marginal, les ventes croisées, la technologie, le niveau des taux d'intérêt sur les crédits de petit montant ou plus coûteux à gérer, le niveau des frais et des taux d'intérêt sur les comptes d'épargne, et enfin l'évolution des petits épargnants vers une rentabilité future.

Coût marginal. Les charges d'exploitation citées pour les cinq IMF péruviennes ont été évaluées en imputant tous les coûts, y compris les coûts fixes et quasi-fixes, à la gamme de crédits, comptes d'épargne et autres produits proposés par les IMF⁴. En réalité, si ces cinq IMF se débarrassaient de leurs petits épargnants, les économies réalisées seraient en fait inférieures aux chiffres précités, car les coûts fixes et la plupart des coûts quasi-fixes devraient continuer à être payés. Nous appelons

coûts marginaux (parfois également appelés coûts évitables) les coûts qui seraient effectivement économisés en supprimant les petits comptes d'épargne.

Ventes croisées. Les petits épargnants consomment non seulement des produits d'épargne, mais aussi bien souvent des produits de crédit, de transfert d'argent, d'assurance, de paiement de factures et d'autres produits financiers proposés par les IMF. Si l'IMF dégage un profit de la vente de ces produits, le surplus de charges d'exploitation généré par les petits comptes d'épargne peut être partiellement, entièrement ou plus qu'entièrement compensé par ce profit. Cependant, les ventes croisées aux petits épargnants peuvent également se traduire par des pertes pour l'IMF. Il est donc impossible de prédire si les ventes croisées vont avoir un effet positif ou négatif sur la pérennité de l'IMF. Par exemple, si les produits achetés par les petits épargnants sont principalement des petits prêts, et si ces petits prêts ne sont pas rentables, alors l'argument des ventes croisées parle en défaveur du service aux petits épargnants.

Technologie. Les guichets automatiques, les terminaux de paiement électroniques (TPE) et les services de banque mobile présentent un important potentiel de réduction des charges d'exploitation du service aux épargnants, y compris aux petits épargnants, à condition que l'IMF soit assez solide pour supporter les coûts fixes induits par la mise en place de ces systèmes. Autre point important : ces technologies peuvent aider l'IMF à acquérir et à fidéliser des clients, et ainsi à augmenter le nombre de comptes d'épargne et de prêts, le volume d'épargne mobilisée et le volume prêté, de même que les ventes d'autres produits. Enfin, elles peuvent accroître le montant moyen que les clients sont disposés à déposer auprès de l'IMF dès lors que les fonds déposés peuvent être retirés plus facilement en cas de besoin. Aucune des cinq IMF péruviennes citées plus haut n'utilisait ces technologies au moment de l'analyse. La présente étude fournit des estimations précisément

4 Par définition, à mesure que le nombre de clients et leur utilisation des produits s'accroissent, les coûts fixes ne varient absolument pas et les coûts quasi-fixes n'augmentent que très peu (bien moins à proportion que l'utilisation des produits).

calculées de l'impact des nouvelles technologies sur le coût et la rentabilité des petits épargnants.

Taux d'intérêt majorés sur les prêts de petite taille ou coûteux à gérer. Si les prêts contractés par ces petits épargnants sont sensiblement plus petits que la moyenne ou plus coûteux par dollar prêté pour d'autres raisons, l'IMF peut couvrir l'ensemble des coûts du crédit, et même rendre cette activité de crédit et les petits épargnants rentables, en facturant des taux d'intérêt et/ou des frais plus élevés sur ces prêts.

Frais plus élevés et/ou taux d'intérêt plus faibles sur les comptes d'épargne. Si le coût du service aux petits épargnants reste excessif malgré toutes les pistes évoquées dans les paragraphes précédents, il reste toujours à l'IMF la possibilité de facturer le service fourni – tout comme certaines IMF augmentent leurs taux de crédit, globalement ou pour certains sous-ensembles d'emprunteurs particulièrement coûteux, pour atteindre la pérennité. Dans le cas des petits comptes d'épargne, la démarche consisterait à réduire le taux d'intérêt payé sur les petits soldes d'épargne (éventuellement jusqu'à zéro) et/ou à accroître les frais mensuels ou de transaction sur les petits comptes, voire sur tous les comptes. Toutes ces mesures seraient préférables à la suppression pure et simple de l'accès aux petits comptes d'épargne par l'augmentation de la taille minimale de dépôt à un niveau hors de portée de la plupart des petits épargnants. Là encore, l'analogie avec les activités de crédit est instructive : l'un des grands acquis de la microfinance a été de démontrer que les personnes pauvres ont la volonté et la capacité de payer des taux d'intérêt élevés pour de bons services de prêt, et préfèrent de loin payer ces taux d'intérêt élevés plutôt que de se passer d'un tel service. Ce qu'on sait peut-être moins, c'est que les épargnants pauvres sont disposés à accepter des taux d'intérêt négatifs élevés sur les dépôts (-30 % et au-delà) pour des services d'épargne pratiques et sûrs, tels que ceux offerts par le collecteur de dépôts indien décrit par Rutherford (2002, pp. 30-34). Le fait que les personnes

pauvres détenant des soldes très faibles soient disposées à payer des frais mensuels significatifs aux IMF et aux banques (notamment Centenary Bank, l'une des deux IMF que nous avons étudiées) et à percevoir des intérêts faibles ou nuls sur leurs dépôts en contrepartie prouve que l'application de taux d'intérêt négatifs sur l'épargne constitue une stratégie viable même dans le secteur bancaire formel, à condition toutefois qu'il s'agisse de services d'épargne de qualité⁵.

Rentabilité future des petits épargnants. Même si les prêts et les comptes d'épargne des petits épargnants sont trop petits aujourd'hui pour être rentables, ils peuvent se développer avec le temps et atteindre le seuil de rentabilité dans les années à venir. Ainsi, même d'un point de vue strictement commercial, il peut être judicieux de servir ces petits épargnants aujourd'hui car ils pourront rapporter demain à l'IMF. Comme nous le verrons dans la dernière section de ce document, plusieurs raisons solides et assez généralisables permettent de penser que la taille moyenne des comptes d'épargne et des prêts des petits épargnants peut s'accroître rapidement, transformant ce segment non rentable en un segment lucratif.

Les deux sections suivantes résument les résultats de notre étude, puis décrivent les méthodes que nous avons utilisées pour les obtenir. Les trois dernières sections développent les thèmes du coût, de la rentabilité actuelle et de la rentabilité future des petits épargnants.

Résumés des résultats : les vecteurs de rentabilité

Les études de cas de deux IMF, ADOPEM en République dominicaine et Centenary Bank en Ouganda, confirment que les comptes de dépôt des petits épargnants sont des produits extrêmement coûteux pour les IMF, avec des charges d'exploitation annuelles, calculées en coût marginal, de 59 à 241 % des soldes de dépôt des petits épargnants pour l'année 2008.

⁵ Par exemple, environ la moitié des épargnants de Centenary Bank détenaient des soldes inférieurs ou égaux à 16,67 dollars en 2008. Avec un dépôt de 16,67 dollars, les frais forfaitaires mensuels de 0,56 dollar appliqués par la banque représentent un taux d'intérêt effectif mensuel de -3,4 % (50,56/16,67), soit -34 % par an, un coût très nettement supérieur aux 5 % d'intérêts annuels perçus par les épargnants.

Cependant, ces charges d'exploitation élevées sont plus que compensées par les bénéfices générés par les ventes croisées de crédits et d'autres produits aux petits épargnants, ainsi que par les frais générés par leurs comptes d'épargne. Ainsi, tout bien considéré, les petits épargnants génèrent des profits considérables, équivalents à un peu plus de 400 % de leurs soldes de dépôt pour Centenary Bank, et à un peu plus de 1000 % pour ADOPEM. Pour exprimer ces résultats d'une autre façon : sans les petits épargnants, ces deux IMF très rentables perdraient environ 30 % de leur bénéfice total. Sur la base de notre analyse de rentabilité des petits épargnants, nous concluons donc que le service à ce segment de clientèle est entièrement justifié du point de vue commercial pour Centenary comme pour ADOPEM. Ce calcul des bénéfices associés à un segment de clientèle donné (en l'occurrence les petits épargnants) est parfois appelé calcul de la **rentabilité totale par client** : nous examinons la totalité des produits consommés par ce segment de clientèle et le bénéfice global qui en résulte pour l'IMF.

Une clarification importante doit ici être apportée. Ce document démontre que le service aux petits **épargnants** est commercialement justifié : les coûts élevés associés aux comptes d'épargne sont plus que compensés par les autres produits que ces clients utilisent (et par les éventuels frais qu'ils paient sur les comptes d'épargne). Cependant, cela ne signifie pas automatiquement que les petits **comptes d'épargne** sont rentables. Supposons que nous éliminions tous les petits comptes d'épargne, avec leurs coûts afférents, en augmentant le solde minimum d'épargne, tout en étant en mesure de retenir tous ces clients en tant que clients de crédits et d'autres produits, qui eux sont rentables. Dans une telle configuration (et dans l'hypothèse, admise ici uniquement à des fins de simplification, où les comptes d'épargne supprimés génèrent des recettes faibles à nulles), on constate que l'offre de petits comptes d'épargne a un effet non pas positif, mais négatif sur la rentabilité de l'IMF. La rentabilité de l'offre de petits comptes d'épargne dépend donc du nombre de clients et de ventes croisées que l'IMF perdrait si elle supprimait les petits comptes d'épargne (ou facturait des frais plus élevés sur

ces comptes, ou réduisait de toute autre manière les pertes associées à ces comptes). Le calcul de cette perte de clients et de bénéfices de ventes croisées serait complexe, et dépasse le cadre de cette étude. Cependant, dans le cas des IMF analysées, en particulier ADOPEM, les bénéfices générés par les achats d'autres produits par les petits épargnants sont importants comparés aux coûts de leurs comptes d'épargne, ce qui suggère que ces IMF ont intérêt à conserver ces petits comptes si leur suppression est susceptible de provoquer le départ d'un nombre important de clients, notamment de clients de crédits. Le reste de ce document traite de la mesure et de l'analyse de la rentabilité totale par client, et de la justification commerciale du service aux petits épargnants (et non des petits comptes d'épargne), en se fondant sur la taille minimale de dépôt et sur les frais facturés sur les comptes d'épargne à leurs niveaux de l'année 2008. Comme nous l'avons noté au paragraphe précédent, le service aux petits épargnants est fortement justifié d'un point de vue commercial pour les deux IMF étudiées.

Pour pouvoir généraliser les résultats à d'autres IMF, il convient d'examiner ce qui rend les petits épargnants rentables dans ces deux études de cas. À cette fin, nous avons identifié cinq sources de bénéfices générés par les petits épargnants chez ADOPEM et Centenary, que nous appelons vecteurs de rentabilité : (1) les crédits ; (2) les autres produits que les crédits et les comptes d'épargne, tels que les assurances-vie (ADOPEM) et les transferts d'argent (Centenary) ; (3) les frais sur les comptes d'épargne ; (4) la technologie ; et (5) la majoration des taux d'intérêt appliqués aux petits prêts et aux autres prêts coûteux à gérer. Les bénéfices générés par les petits épargnants chez ADOPEM proviennent entièrement des deux premiers vecteurs, en particulier du premier, alors que les cinq vecteurs sont mis à profit dans le cas de Centenary.

1. Crédits. Les crédits représentent une part importante des bénéfices générés par les petits épargnants dans les deux IMF. Chez ADOPEM, ils génèrent des bénéfices de 1,22 million de dollars, soit 91 % du bénéfice total de 1,34 million généré par les petits épargnants. Chez Centenary,

ils rapportent 2 millions de dollars, soit 51 % du bénéfice total de 3,94 millions généré par les petits épargnants. Au vu de l'importance des crédits dans le total des profits générés par les petits épargnants, il est utile d'examiner les éléments qui font la rentabilité des prêts aux petits épargnants dans ces deux IMF :

- (1) Les crédits (à tous les emprunteurs, et pas seulement aux petits épargnants) apparaissent globalement rentables dans les deux IMF. Nous le déduisons de ce qui suit :
 - a. D'une manière générale, ces deux IMF sont rentables, avec un rendement des actifs après impôts (ROA) de 5,53 % pour Centenary et 7,20 % pour ADOPEM en 2008.
 - b. Les crédits représentent la principale source de produits dans les deux IMF : 70 % des produits chez Centenary et 86 % chez ADOPEM en 2008 (le reste des produits provient des frais facturés sur les comptes d'épargne, des ventes d'autres produits tels que les assurances et les transferts d'argent, des placements liquides des IMF tels que les certificats de dépôts (CD) de banques locales et les bons du Trésor, et des gains de change et autres produits d'exploitation).

Comme ces deux IMF sont rentables et que leur activité principale est le crédit, on peut supposer que le crédit est rentable dans ces deux institutions.

- (2) Dans les deux IMF, les petits épargnants ne sont pas des petits emprunteurs. Par exemple, à la fin de l'année 2008, le solde moyen de prêt des petits épargnants qui empruntaient était de 61 % (Centenary) et de 74 % (ADOPEM) du solde moyen de prêt tous emprunteurs confondus⁶. Cet aspect est important car, si l'IMF génère globalement des profits sur ses

opérations de crédit, et si les petits épargnants présentent une taille de prêt moyen qui n'est pas sensiblement inférieure à la moyenne de tous les emprunteurs, alors il est probable que le crédit aux petits épargnants est également rentable⁷.

- (3) Le fait que notre analyse exclue toutes les charges d'exploitation fixes et quasi-fixes du calcul des bénéfices générés par les petits épargnants (comme il se doit, voir plus haut l'explication sur le coût marginal) a pour effet d'augmenter ces bénéfices chez ADOPEM et Centenary en comparaison avec les études qui incluent tous les coûts fixes et quasi-fixes⁸.
- (4) Dans le cas d'ADOPEM seulement, on observe un taux élevé de ventes croisées de crédits aux petits épargnants : les trois quarts environ des petits épargnants d'ADOPEM ont emprunté au moins une fois en 2008.

En conséquence de ces quatre facteurs, le crédit aux petits épargnants chez ADOPEM génère des profits importants. Étant donné que les crédits génèrent 91 % du total des bénéfices provenant des petits épargnants d'ADOPEM, le vecteur utilisé par cette institution pour rentabiliser les petits épargnants est principalement le crédit.

Centenary partage les trois premiers éléments de la rentabilité des crédits avec ADOPEM, mais diffère sur le quatrième : seulement 15 % environ des petits épargnants de Centenary sont également des emprunteurs. Néanmoins, comme les activités de crédit de Centenary sont globalement rentables pour l'ensemble des clients, et que les petits épargnants contractent des prêts de taille substantielle (lorsqu'ils empruntent), les crédits accordés aux petits épargnants rapportent quand même à Centenary des profits significatifs.

6 Par opposition, le solde moyen d'épargne des petits épargnants était de 1,3 % (Centenary) et de 17 % (ADOPEM) du solde moyen d'épargne pour tous les épargnants. Ces données montrent clairement que les petits épargnants empruntent beaucoup plus qu'ils n'épargnent. Cela n'est pas tellement surprenant puisque les petits épargnants ont été sélectionnés sur la base du solde de leur compte d'épargne.

7 Pourquoi est-ce important que la taille des prêts aux petits épargnants ne soit pas sensiblement inférieure à la taille moyenne de prêt ? Comme le coût de l'octroi et du recouvrement des crédits est globalement constant sur une large fourchette de taille de prêts (par exemple de 100 à 3000 dollars), la rentabilité décroît rapidement avec la taille des prêts. Les produits des crédits diminuent proportionnellement à la taille de prêt, alors que les coûts restent globalement constants.

8 L'exclusion de ces coûts permet également d'observer une rentabilité du crédit aux petits épargnants même chez les IMF présentant des performances de rentabilité des crédits globalement plus faibles et des tailles de prêts aux petits épargnants plus modestes que celles d'ADOPEM et de Centenary.

2. Ventes croisées d'autres produits. Les 9 % restants des bénéfices totaux générés par les petits épargnants chez ADOPEM (soit 0,13 million de dollars) sont générés par les ventes de trois produits d'assurance-vie. Chez Centenary, 16 % des bénéfices provenant des petits épargnants sont générés par les ventes de quatre produits de transfert d'argent.

3. Frais facturés sur les comptes d'épargne. Les frais perçus par Centenary sur les comptes d'épargne génèrent les 33 % restant du total des bénéfices provenant des petits épargnants (soit 1,32 million de dollars). Ces frais comprennent principalement un forfait mensuel de 0,56 dollar par compte. ADOPEM ne facture pas de frais sur les comptes d'épargne.

La somme des bénéfices provenant des vecteurs 1 à 3 est égale à 100 % des bénéfices générés par les petits épargnants chez ADOPEM comme chez Centenary. En d'autres termes, ces trois vecteurs représentent une ventilation par produit du total des bénéfices provenant des petits épargnants. Les deux vecteurs restants, soit la technologie et la majoration des taux d'intérêt sur les crédits de gestion coûteuse, ne sont utilisés que par Centenary. Ils peuvent être considérés comme des catalyseurs qui augmentent les profits générés par les crédits, les ventes croisées d'autres produits et les comptes d'épargne pour atteindre les niveaux évoqués aux points 1 à 3.

4. Technologie. Centenary utilise largement les guichets automatiques : 51 % des transactions de dépôt et de retrait des petits épargnants (et 47 % pour l'ensemble des clients) ont été opérées par ce biais en 2008, et le reste aux guichets classiques. Les guichets automatiques ont agi en premier lieu comme un aimant qui a permis à Centenary d'attirer et de retenir des clients, et d'accroître les prêts et les ventes d'autres produits (transferts d'argent) aux petits épargnants, ainsi que le nombre de comptes d'épargne détenus par ces petits épargnants. Par conséquent, les guichets automatiques ont contribué à accroître les profits dans ces trois gammes de produits – crédits, autres produits et comptes d'épargne – de respectivement 43 %, 30 % et 34 %, ce qui

représente pour Centenary une hausse de 37 % des bénéfices générés par les petits épargnants, pour atteindre le chiffre de 3,94 millions de dollars cité plus haut.

5. Majoration des taux d'intérêt sur les prêts de petite taille ou coûteux à gérer. Comme les petits épargnants demandent des prêts à la fois plus petits et plus coûteux à octroyer pour d'autres raisons, le taux d'intérêt facturé par Centenary aux petits épargnants est supérieur de 5,8 points de pourcentage à son taux de crédit moyen tous emprunteurs confondus (34,2 % contre 28,4 %). Si Centenary abandonnait cette pratique et réduisait les taux de crédit appliqués aux petits épargnants de 5,8 points de pourcentage, elle perdrait la totalité des profits générés par les prêts aux petits épargnants, et ainsi la moitié du bénéfice total provenant des petits épargnants (3,94 millions de dollars). On voit bien que la majoration des taux d'intérêt appliqués aux petits prêts et aux autres prêts coûteux peut s'avérer un outil efficace pour couvrir les coûts et faire des petits épargnants un segment de clientèle rentable dès lors qu'ils utilisent ce type de prêts de façon assez intensive.

À ces cinq vecteurs de rentabilité des petits épargnants observés chez ADOPEM et Centenary, nous ajoutons un sixième vecteur possible :

6. Évolution future des bénéfices générés par les petits épargnants. En analysant les données d'ADOPEM à trois points récents dans le temps (fin 2006, fin 2007 et fin 2008), nous avons constaté que la taille moyenne des comptes d'épargne et des prêts des petits épargnants avait augmenté très rapidement, respectivement de 105 % et de 83 % au total pour ces deux produits entre fin 2006 et fin 2008 (les données disponibles ne nous permettaient pas d'effectuer une analyse sur une plus longue période, ni de procéder à la même analyse pour Centenary). Bien que les résultats dans ce domaine soient fondés sur des indicateurs de rentabilité plutôt que sur les calculs complets de bénéfices utilisés pour les vecteurs 1 à 5, les tendances sont très marquées : on peut affirmer avec une quasi-certitude que les petits épargnants d'ADOPEM sont effectivement devenus beaucoup plus rentables au cours de la période étudiée de

deux ans. Comme nous le verrons dans la section finale de ce document, nous avons de fortes raisons de croire que cette hausse de la taille moyenne des comptes d'épargne et des prêts constitue une tendance assez générale, ce qui renforce encore la justification commerciale du service aux petits épargnants dans de nombreuses IMF.

Au vu de tous ces vecteurs possibles de rentabilité, et en partant du principe que les revenus des prêts, des ventes croisées d'autres produits et des comptes d'épargne ne doivent couvrir que les coûts marginaux pour que ces produits soient considérés comme rentables, nous pouvons supposer que de nombreuses IMF rentabilisent déjà leur service aux petits épargnants, et que bien d'autres pourraient le faire.

Méthodes

L'objectif premier de cette étude est d'analyser le coût et la rentabilité des petits épargnants, en quantifiant les bénéfices associés aux cinq premiers vecteurs décrits à la section précédente, tout en prenant soin de mesurer les coûts sur une base marginale. Les informations ainsi obtenues sont entièrement nouvelles, car nous n'avons pas trouvé, lors de notre revue des publications, d'autres études de cas d'IMF proposant tout ou partie de cet ensemble de mesures. Pour estimer le coût et la rentabilité des petits épargnants, nous avons dû développer un certain nombre de méthodologies innovantes. Ces méthodologies peuvent être généralisées pour mesurer le coût et la rentabilité de tout segment de clientèle, au-delà de celui des petits épargnants. La plus novatrice et peut-être la plus importante de ces nouvelles méthodologies nous permet de mesurer l'impact de technologies telles que les guichets automatiques, les TPE et les services de banque mobile sur le coût et la rentabilité des petits épargnants (ou d'autres segments de clientèle). De façon assez surprenante, mesurer l'impact de ces nouvelles technologies avec un degré de précision raisonnable s'avère une tâche colossale. Nous avons constaté que les calculs antérieurs présentaient des erreurs importantes car ils ne tenaient pas compte de certains éléments clés, en particulier des

impacts potentiels importants des nouvelles technologies sur l'acquisition et la fidélisation des clients ainsi que sur l'augmentation du nombre de comptes d'épargne et du nombre de prêts, des montants épargnés et empruntés, et du nombre de transactions effectuées par les clients. Une publication ultérieure présentera en détail ces points méthodologiques et d'autres, mais l'encadré 1 (à la section suivante) aborde brièvement certains points clés. Le présent document se concentre en premier lieu sur le résumé et l'interprétation des principaux résultats empiriques obtenus sur le coût et la rentabilité des petits épargnants dans les deux IMF étudiées.

Critères de sélection pour l'étude de cas

Pour illustrer les différents vecteurs de rentabilité des petits épargnants, nous avons très soigneusement sélectionné les deux IMF de notre étude de cas. ADOPEM et Centenary avaient toutes deux à leur actif plusieurs années de bons résultats (avec des données disponibles jusqu'à l'année d'étude, à savoir 2008) dans les domaines de l'épargne volontaire et du microcrédit pour les clients pauvres, comme l'attestent les faibles taux d'impayés et d'abandon de créances, la croissance rapide du nombre d'épargnants et d'emprunteurs ainsi que des volumes d'épargne et de crédit, la prédominance de l'épargne volontaire sur l'épargne obligatoire, et le niveau raisonnablement bas des soldes moyens de prêt et d'épargne. De plus, ADOPEM a été choisie parce que (i) elle présentait un taux élevé de ventes croisées, en particulier de prêts, comme l'indique la proportion de 76 % de petits épargnants également détenteurs d'un crédit et (ii) elle n'utilisait pratiquement pas de nouvelles technologies pour servir sa clientèle. Par opposition, le taux de ventes croisées de prêts aux petits épargnants de Centenary était de seulement 15 %, mais elle constituait un très bon exemple d'utilisation des nouvelles technologies pour réduire les coûts, attirer et fidéliser des clients, et augmenter les volumes d'épargne et d'emprunt des clients. Une autre différence entre les deux IMF est que Centenary, contrairement à ADOPEM, facturait des frais mensuels sur tous

les comptes d'épargne et appliquait des taux d'intérêt majorés aux petits prêts contractés par les petits épargnants.

Caractéristiques générales d'ADOPEM et de Centenary

Pour interpréter et généraliser les résultats obtenus dans les deux études de cas, il est utile de comparer certaines des caractéristiques clés d'ADOPEM et de Centenary avec celles de leurs pairs (tableau 1). La valeur de chaque indicateur pour les IMF en général (colonne (3) du tableau 1) est calculée en tant que valeur médiane pour l'ensemble des 1160 IMF figurant dans la base de données internationale du MIX Market pour 2008⁹.

Comme nous le voyons dans le tableau 1, ADOPEM et Centenary se situent au-dessus de la moyenne des IMF pour un certain nombre d'indicateurs, mais pas pour tous. Ces deux IMF sont nettement au-dessus de la moyenne pour la taille générale (lignes 1, 4, 6 et 7 du tableau 1) et la rentabilité (ligne 11). En revanche, elles sont beaucoup plus proches de la moyenne dans les domaines clés des impayés et des abandons de créances (lignes 12 et 13). Dans le domaine de la productivité des agents de crédit (ligne 14), ADOPEM est nettement au-dessus de la moyenne, mais Centenary se situe seulement légèrement au-dessus de la moyenne. ADOPEM applique des taux d'intérêt nettement plus élevés que la moyenne sur ses crédits (ligne 15), tandis que les taux d'intérêt de Centenary sont dans la moyenne. Enfin, les tailles moyennes de dépôt et de prêt (lignes 9 et 10) indiquent que les deux institutions ciblent des clients d'épargne et de crédit typiques en microfinance, bien que Centenary présente un sous-ensemble important d'épargnants et d'emprunteurs commerciaux qui relèvent ses moyennes.

Définition des petits épargnants

Pour décider où placer la limite entre les petits et les grands épargnants, nous avons d'abord envisagé d'utiliser la limite de 100 dollars retenue par Portocarrero, Tarazona et Westley (2006) dans leurs études de cas sur les cinq IMF péruviennes citées plus haut. Nos résultats auraient ainsi été plus comparables aux leurs. Cependant, nous avons vite réalisé que cette ligne de démarcation n'était pas pertinente, en particulier dans le cas d'ADOPEM. ADOPEM sert des segments de clientèle beaucoup plus pauvres que les cinq IMF péruviennes, si bien que 97 % des épargnants d'ADOPEM présentaient des soldes d'épargne inférieurs à 100 dollars en 2008. Ainsi, en termes de charges d'exploitation, analyser les petits épargnants d'ADOPEM serait revenu au même que d'analyser l'ensemble de ses épargnants¹⁰.

Ajuster cette ligne de démarcation en fonction du revenu national brut (RNB) par habitant ne résolvait pas non plus le problème, car il s'agissait notamment de comparer la République dominicaine et le Pérou. Selon les indicateurs de développement de la Banque mondiale, le RNB par habitant, calculé en dollars US pour 2008, était de 4 390 dollars pour la République dominicaine et de 3 990 dollars pour le Pérou¹¹. Ainsi, le rapport entre le RNB par habitant de la République dominicaine et du Pérou est de 1,10 (= 4 390/3 999). La limite de 100 dollars utilisée pour définir les petits épargnants au Pérou devrait donc être augmentée à 110 dollars pour les IMF de la République dominicaine, ce qui aurait pour conséquence qu'un pourcentage encore plus important des épargnants d'ADOPEM seraient considérés comme petits.

Nous avons finalement opté pour une définition relative des petits épargnants, à savoir, comme

9 Ces données ont été relevées sur le site web du MIX Market le 18 février 2008. La valeur médiane pour un indicateur donné correspond à la valeur au 50e centile : 50 % des IMF présentent des valeurs inférieures à cette médiane, et 50 % présentent des valeurs supérieures. Pour simplifier, nous utilisons parfois l'expression de valeur « moyenne » pour désigner la valeur médiane.

10 Plus généralement, même si la limite de 100 dollars était pertinente pour définir les petits épargnants dans bien d'autres IMF sud-américaines qu'ADOPEM, elle ne le serait probablement pas pour de nombreuses IMF opérant dans des pays sensiblement plus pauvres en Afrique et en Asie.

11 Ces données sont librement accessibles à l'adresse <http://ddp-ext.worldbank.org/ext/DDPQQ/member.do?method=getMembers>. Le RNB est étroitement lié à la mesure plus courante qu'est le produit intérieur brut (PIB).

Tableau 1 – Caractéristiques d'ADOPEM et de Centenary Bank, fin 2008

| Indicateur | (1) ADOPEM | (2) Centenary | (3) Valeur médiane du MIX Market |
|---|---------------|------------------|---|
| 1. Nombre total d'épargnants actifs | 88 250 | 491 757 | 3 793 |
| a. Nombre de petits épargnants actifs | 44 125 | 245 879 | |
| b. Nombre de grands épargnants actifs | 44 125 | 245 878 | |
| 2. Nombre total d'emprunteurs qui ne sont pas des épargnants actifs (« purs emprunteurs ») | 22 316 | 0 | |
| 3. Nombre total de clients d'épargne et de crédit (= 1+2) | 110 566 | 491 757 | |
| 4. Nombre total de prêts en cours | 87 060 | 90 251 | 8 593 |
| 5. Total des dépôts sans les CD (USD) ^a | 2 105 689 | 167 409 939 | |
| 6. Total des dépôts avec les CD (USD) ^a | 10 996 960 | 191 413 460 | 487 209 |
| 7. Encours brut de crédits (USD) | 39 151 586 | 151 295 500 | 4 005 603 |
| 8. Solde moyen de dépôt par épargnant sans les CD (= 5/1, USD) ^a | 24 | 340 | |
| 9. Solde moyen de dépôt par épargnant avec les CD (= 6/1, USD) ^a | 125 | 389 | 155 |
| 10. Solde moyen de prêt par emprunteur (USD) | 440 | 1 633 | 581 |
| 11. Rendement des actifs après impôts (%) | 7,20 | 5,53 | 2,12 |
| 12. Portefeuille à risque > 30 jours (%) | 3,28 | 4,60 | 3,56 |
| 13. Ratio d'abandon de créances (« taux de radiation de prêts » dans la base de données du MIX) (%) | 0,83 | 0,73 | 0,36 |
| 14. Nombre d'emprunteurs par agent de crédit | 437 | 282 | 245 |
| 15. Rendement du portefeuille brut (nominal) (%) | 42,26 | 31,04 | 30,72 |

Sources : toutes les données de ce tableau proviennent du MIX Market à l'exception de celles des lignes 1 à 6 et 8-9 des colonnes (1) et (2) qui proviennent des systèmes d'information de gestion d'ADOPEM et de Centenary (lignes 1 à 4) et des états financiers audités pour 2008 d'ADOPEM et de Centenary (lignes 5 et 6). La ligne 8 est calculée en tant que ratio de la ligne 5 sur la ligne 1, et la ligne 9 est calculée en tant que ratio de la ligne 6 sur la ligne 1. Voir www.MIXmarket.org pour la définition des indicateurs provenant du MIX Market. Les données du MIX Market pour ADOPEM et Centenary peuvent différer légèrement des données apparemment comparables présentées ci-dessus aux lignes 1 à 6 et 8-9 des colonnes (1) et (2) du fait, notamment, de l'utilisation de taux de change différents et parce que le MIX obtient souvent ses données par échange d'e-mail avec la personne de contact désignée dans chaque IMF.

Remarques : les cellules vides indiquent qu'aucune donnée n'est disponible. Les données ponctuelles, telles que le nombre d'épargnants actifs et l'encours brut de crédits, sont celles relevées au 31 décembre 2008, tandis que les données de flux, telles que les chiffres de produits et de charges (qui sont utilisées dans les variables 11 et 15), correspondent à des données cumulées sur l'ensemble de l'année 2008.

^aDu fait du nombre important de certificats de dépôt (CD), en particulier chez ADOPEM, et comme aucun de ces CD n'est détenu par de petits épargnants, nous calculons le montant de l'épargne de deux façons, sans (lignes 5 et 8) et avec (lignes 6 et 9) les CD.

nous le notions plus haut, la moitié des épargnants présentant les soldes de dépôt les plus bas. Cette définition signifie que la ligne de démarcation exprimée en dollars US varie d'une IMF à une autre, mais elle garantit aussi une grande uniformité : pour toutes les IMF, nous mesurons les charges d'exploitation et les bénéfices du segment le plus bas (moitié inférieure) des épargnants. Utiliser une limite exprimée en dollars reviendrait à comparer, par exemple, les charges d'exploitation et les bénéfices des 10 % inférieurs des épargnants dans

une IMF avec les 80 % inférieurs dans une autre. Si, dans les faits, la taille des comptes d'épargne est effectivement corrélée à la rentabilité par client, alors les 10 % inférieurs des épargnants pourraient contenir de nombreux clients non rentables et être globalement très peu rentables, tandis que la rentabilité des 80 % inférieurs des épargnants est beaucoup plus susceptible de refléter le niveau de rentabilité global de l'IMF. En examinant les 50 % inférieurs des clients dans les deux IMF, nous supprimons cette source de non-comparabilité.

Comme les soldes de dépôt peuvent fluctuer considérablement au cours d'une année, il paraît préférable, si possible, de définir les petits épargnants en fonction d'un solde moyen calculé sur une période de plusieurs jours plutôt qu'en fonction du solde à une date donnée (par exemple le dernier jour de l'année 2008). Chez ADOPEM, le système d'information nous permettait de calculer le solde journalier moyen pour chaque épargnant sur les 366 jours de l'année 2008. En revanche, chez Centenary, nous avons dû définir les petits épargnants en nous fondant sur leur solde à une date donnée. Au vu de la croissance constante du nombre d'épargnants chez Centenary, nous avons choisi la date du dernier jour de 2008 afin d'inclure le plus grand nombre d'emprunteurs possible dans notre analyse. Les points suivants résument d'autres aspects clés de la définition des petits épargnants :

- Centenary offre trois types de comptes de dépôt : des certificats de dépôt (CD), des comptes d'épargne et des compte-chèques. ADOPEM ne propose que des CD et des comptes d'épargne. En raison du solde minimum élevé imposé pour les CD et les compte-chèques, la moitié inférieure des épargnants, classés par ordre croissant de montant total de dépôt, ne comprend aucun détenteur de CD et très peu de titulaires de compte-chèques. Comme cela simplifiait grandement l'analyse, nous avons classé tous les détenteurs de compte-chèques de Centenary dans le groupe des grands épargnants. En conséquence, les petits épargnants ne détiennent que des comptes d'épargne dans les deux IMF.
- Seuls les épargnants actifs sont considérés. Les épargnants actifs sont ceux qui disposent d'un compte de dépôt non dormant. Les normes diffèrent d'une IMF à l'autre, mais les dépôts non dormants chez ADOPEM et chez Centenary sont définis comme ceux sur lesquels il y a eu au moins une transaction

au cours, respectivement, des deux et trois dernières années¹².

- Comme nous voulons examiner si le service à un certain groupe de clients (les petits épargnants) est rentable ou non, cette étude se concentre sur les épargnants et non sur les comptes d'épargne. Ainsi, pour chaque petit épargnant, nous devons considérer le coût de tous les comptes de dépôt qu'il détient ainsi que les bénéfices générés par les prêts, les transferts d'argent et les autres produits vendus à cet épargnant. Pour déterminer si un épargnant détenant plusieurs comptes de dépôt doit être considéré comme petit, on additionne les soldes de tous ses comptes. De même, les soldes des comptes joints sont répartis équitablement entre tous les titulaires. Nous avons constaté que les comptes multiples et les comptes joints étaient assez rares dans les deux IMF, et la façon dont ils sont traités ici n'aura donc que peu d'influence sur les résultats.
- Le solde journalier moyen utilisé pour ADOPEM est calculé uniquement pour les jours où le client avait au moins un compte de dépôt ouvert. Par exemple, si un client ouvre un compte en juillet 2008 et maintient un solde de 100 dollars pendant toute la durée du second semestre, le solde journalier sur l'année est de 100 dollars, et non de 50 dollars. Pour illustrer la raison pour laquelle nous ne comptons pas les jours manquants comme des jours avec un solde à zéro, prenons un exemple extrême : un nouvel épargnant dépose 1 000 dollars sur un compte d'épargne ouvert deux jours avant la fin de l'année 2008. Ce client nous semble appartenir au groupe des grands épargnants (qui ouvre un compte tard dans l'année) et est comptabilisé comme tel (avec un solde moyen de 1 000 dollars), et non comme un petit épargnant avec un solde de $1\ 000\ \text{dollars} \times (2/366) = 5,46\ \text{dollars}$.

¹² En général, les comptes des épargnants inactifs génèrent peu ou pas de coûts pour les IMF, y compris pour Centenary et ADOPEM. Cela s'explique par le fait que les épargnants inactifs n'effectuent généralement pas de transactions au guichet, et donc ne participent pas aux coûts associés au personnel de guichet et aux autres coûts relatifs aux opérations de guichet (loyer pour l'espace occupé par les guichets, papiers pour les transactions, dépréciation de l'équipement et du mobilier, etc.). Ainsi, il semble beaucoup plus pertinent d'examiner les charges d'exploitation associées à la moitié inférieure des épargnants actifs, plutôt qu'à la moitié inférieure de tous les épargnants. Notre analyse porte donc sur les petits épargnants actifs.

Les petits épargnants d'ADOPEM et de Centenary

En appliquant les règles définies ci-dessus, la ligne de démarcation entre les petits et les grands épargnants se situe à 7,24 dollars pour ADOPEM et à 16,67 dollars pour Centenary, ce qui signifie que 50 % des épargnants d'ADOPEM et de Centenary présentent des soldes d'épargne inférieurs et 50 % des soldes supérieurs à ces limites respectives¹³.

Revenons au tableau 1 : nous constatons que le nombre total d'épargnant actifs chez ADOPEM et Centenary était de respectivement 88 250 et 491 757 à la fin 2008 (ligne 1). Le nombre de petits épargnants actifs correspond à la moitié de ce total : 44 125 et 245 879 respectivement (ligne 1a). De plus, ADOPEM comptait 22 316 purs emprunteurs (emprunteurs qui ne sont pas des épargnants actifs) : on obtient donc un total de 110 566 clients d'épargne et de crédit (lignes 2 et 3). Comme Centenary exige de tous ses emprunteurs qu'ils maintiennent un compte d'épargne ou un compte-chèques (où les montants des prêts sont automatiquement crédités et où les remboursements sont automatiquement prélevés), elle n'a aucun pur emprunteur parmi ses clients. Enfin, si Centenary a beaucoup plus d'épargnants actifs qu'ADOPEM, le nombre total de crédits en cours à la fin de l'année 2008 était approximativement équivalent pour les deux IMF : 87 060 pour ADOPEM et 90 251 pour Centenary (ligne 4)¹⁴.

Premier élément de la rentabilité du service aux petits épargnants : le coût des petits comptes d'épargne

Nous débutons notre analyse de la justification commerciale du service aux petits épargnants

par une discussion sur les charges d'exploitation annuelles associées aux comptes d'épargne de ce segment de clientèle. Sur cette base, nous passerons dans la section suivante au thème de la rentabilité des petits épargnants (une mesure également appelée rentabilité totale par client, comme nous l'avons noté plus haut). La rentabilité des petits épargnants au cours de la dernière année pour laquelle nous disposons de données (2008) est la principale mesure que nous utiliserons pour déterminer si le service à ce segment est commercialement justifié ; cependant la dernière section de ce document se penchera sur les projections de la rentabilité future de ces petits épargnants.

Quelle que soit la mesure utilisée, les comptes d'épargne des petits épargnants sont coûteux (tableau 2, lignes 1 et 2). La ligne 1 de la première colonne du tableau 2 montre les estimations de coût moyen calculées par Portocarrero, Tarazona et Westley (2006, tableau 29) pour les cinq IMF évoquées au début de ce document. Ces estimations portent sur le coût des comptes des petits épargnants en termes de charges d'exploitation annuelles par dollar mobilisé et vont de 235 à 597 %. Elles ont été calculées en utilisant l'approche classique du coût moyen (ou méthode du coût complet), selon laquelle la totalité des charges d'exploitation des IMF, y compris les coûts fixes et quasi-fixes, sont imputés aux comptes des petits épargnants et aux autres combinaisons segment de clientèle/produit. Par comparaison, les charges d'exploitation annuelles moyennes par dollar mobilisé pour les comptes d'épargne de *tous les clients* (et pas uniquement des petits épargnants) dans ces mêmes cinq IMF sont de 10 à 21 % (voir Portocarrero, Tarazona et Westley 2006, tableau 29), soit d'un niveau bien plus modeste que les 235-597 % calculés pour les petits épargnants.

13 Ces valeurs en dollars US ont été calculées à partir des valeurs en monnaies locales, soit le peso dominicain (DR\$) et le shilling ougandais (Ugx) converties aux taux suivants : US\$1 = DR\$35 = Ugx 1800. Ces taux de change sont utilisés tout au long de l'étude, que les valeurs à convertir en dollars US concernent la fin de l'année 2008, l'ensemble de l'année 2008 ou la moyenne des valeurs en fin d'année 2007 ou 2008. Comme on applique un taux de change unique, les ratios tels que le rendement des actifs, qui utilisent une combinaison de ces concepts, seront les mêmes en monnaie locale et en dollar US. Au vu des fluctuations assez limitées des taux de change au cours de l'année 2008 dans les deux pays, nos résultats ne différeront pas grandement de ceux obtenus en utilisant le taux de change de fin 2008 pour convertir les indicateurs de la fin 2008, le taux de change de fin 2007 pour convertir les indicateurs de fin 2007, et le taux de change journalier moyen de 2008 pour convertir les données de flux de 2008 telles que les bénéfices et les charges.

14 Notons que nous présentons les données sur le nombre d'épargnants (et non de comptes de dépôts) et le nombre de crédits (et non le nombre d'emprunteurs). Nous nous intéressons ici aux petits épargnants par rapport aux grands épargnants (en tant que *clients*) et aux ventes croisées d'autres produits, en particulier de *crédits*, à ces deux groupes.

Les trois dernières colonnes du tableau 2 font apparaître les charges d'exploitation estimées pour les comptes des petits épargnants dans le cadre de la présente étude pour Centenary, avec et sans guichets automatiques, et pour ADOPEM (qui n'utilisait pas de guichets automatiques). Ces trois colonnes présentent les charges d'exploitation annuelles par dollar mobilisé (soit les charges d'exploitation de 2008 divisées par le montant moyen d'épargne mobilisé en 2008) en utilisant à la fois l'approche du coût moyen et l'approche du coût marginal (excepté dans la colonne « Centenary sans guichets automatiques », où nous avons calculé uniquement le coût marginal). Ces valeurs sont également élevées, allant de 59 % pour le coût

marginal chez ADOPEM à 848 % pour le coût moyen chez Centenary.

Le coût marginal des petits comptes d'épargne comprend uniquement les coûts que l'IMF économiserait (ou éviterait) si ces petits comptes d'épargne étaient supprimés, ce qui exclut la totalité de ses coûts fixes et une grande partie de ses coûts quasi-fixes. Comme nous l'avons souligné, le coût marginal est la mesure la plus pertinente pour répondre à la question suivante : combien l'IMF économiserait-elle si un segment de clientèle donné, en l'occurrence les petits épargnants, ou une combinaison segment/produit, tels que les comptes d'épargne des petits épargnants, était supprimé ? Comme nous le verrons dans le document

Tableau 2 – Charges d'exploitation annuelles des comptes d'épargne des petits épargnants (en USD et en pourcentage de l'épargne moyenne mobilisée provenant des petits épargnants en 2008)

| Compte d'épargne des petits épargnants : charges d'exploitation par dollar mobilisé (%) | « Référence » : 5 études de cas fondées sur le coût moyen | ADOPEM | Centenary avec guichets automatiques (scénario A) | Centenary sans guichets automatiques (scénario B) |
|---|---|---------|---|---|
| 1. Coût moyen par dollar mobilisé (méthode classique du coût complet) (= ligne 4 / ligne 6) | 235 %, 238 %, 255 %, 298 %, 597 % | 220 % | 848 % | nc |
| 2. Coût marginal par dollar mobilisé (méthodologie utilisée dans cette étude) (= ligne 5 / ligne 6) | | 59 % | 181 % | 241 % |
| 3. Coût marginal / coût moyen (= ligne 2 / ligne 1 OU ligne 5 / ligne 4) | | 27 % | 21 % | nc |
| Charges d'exploitation et soldes des comptes d'épargne des petits épargnants en 2008 (USD) | | | | |
| 4. Comptes d'épargne des petits épargnants : total des charges d'exploitation en 2008 – calculé selon l'approche du coût moyen (méthode classique du coût complet) (USD) | | 290 374 | 8 123 480 | nc |
| 5. Comptes d'épargne des petits épargnants : total des charges d'exploitation en 2008 – calculé selon l'approche du coût marginal (USD) | | 77 846 | 1 737 396 ^a | 1 653 567 ^a |
| 6. Comptes d'épargne des petits épargnants : solde 2008 – moyenne des totaux journaliers des petits épargnants pour l'année 2008 pour ADOPEM ; moyenne des totaux des petits épargnants fin 2008 et fin 2007 pour Centenary (USD) ^b | | 131 910 | 958 061 | 684 995 |

Sources : tous les calculs des trois dernières colonnes reposent sur les données fournies par ADOPEM et Centenary. Les pourcentages de « référence » dans la première colonne proviennent de Portocarrero, Tarazona et Westley (2006), tableau 29.

Remarques : les taux de change utilisés pour toutes les conversions en dollars US depuis le peso dominicain (DR\$) et le shilling ougandais (Ugx) sont les suivants : 1 USD = 35 DR\$ = 1800 Ugx. « nc » signifie « non calculé ».

^aCertains lecteurs s'étonneront du fait que les charges d'exploitation des petits comptes d'épargne soient plus élevées avec guichets automatiques que sans. Cela s'explique par le fait, exposé à l'encadré 1, que les guichets automatiques attirent des clients supplémentaires et incitent les clients à effectuer davantage de transactions.

^bCertaines limitations relatives aux données chez Centenary nous ont empêché d'utiliser la moyenne des 366 totaux journaliers des soldes des petits épargnants en 2008, comme nous l'avons fait pour ADOPEM.

méthodologique à paraître en complément de la présente publication, le coût marginal est la bonne mesure à utiliser lorsque l'on cherche à évaluer la viabilité, qu'il s'agisse de la viabilité d'un segment de clientèle, d'un produit, d'une agence, ou d'une combinaison de ces éléments, telle que les comptes d'épargne des petits épargnants. Ce point est important car de nombreuses études antérieures (sinon toutes) portant sur les coûts, y compris plusieurs études appliquant la méthode du calcul des coûts par activités (également connue sous le nom de méthode ABC), utilisent le coût moyen pour évaluer la viabilité alors qu'une telle approche peut facilement conduire à des conclusions erronées. Par exemple, une étude utilisant la méthode du coût complet au lieu de celle du coût marginal peut arriver à la conclusion qu'un produit donné proposé par une IMF génère des résultats négatifs et est donc non viable. Si, sur cette base, l'IMF abandonne ce produit pour accroître sa rentabilité, elle s'apercevra peut-être que ses bénéfices déclinent au lieu d'augmenter, car elle continuera à supporter la totalité des coûts fixes et une grande partie des coûts quasi-fixes qui auront été imputés au produit.

Dans le cas d'ADOPEM comme de Centenary, nous avons constaté que les coûts marginaux étaient bien inférieurs aux coûts moyens. Cela reflète la somme importante de charges fixes et quasi-fixes généralement supportées dans la gestion d'une institution financière, comprenant tout ou partie des éléments suivants :

- conseil d'administration et de direction ;
- personnel de services centraux tels que la comptabilité, l'administration, le service des audits, le service financier, le service informatique, le service juridique, le marketing, le service du personnel et la gestion du risque ;
- les coûts hors charges salariales associés à tous ces salariés (par exemple loyer des locaux qu'ils occupent, amortissement du mobilier, des

équipements et des véhicules qu'ils utilisent, ainsi qu'électricité pour l'éclairage et la climatisation des locaux et l'utilisation des équipements).

Cependant, même avec le coût marginal par dollar mobilisé de 59 % calculé pour ADOPEM, les charges d'exploitation des petits comptes d'épargne restent très élevées, et elles sont même encore plus élevées pour Centenary (181 % et 241 % respectivement avec et sans guichets automatiques)¹⁵. Si le service aux petits épargnants apparaît un peu moins coûteux considéré en termes de coût marginal, il s'agit malgré tout d'une proposition très onéreuse¹⁶.

Rentabilité totale par client et les cinq vecteurs

Dans la section précédente, nous avons confirmé le coût élevé des petits comptes d'épargne pour ADOPEM comme pour Centenary, avec des charges d'exploitation, calculées sur une base de coût marginal, de 59 à 241 % des soldes de dépôt des petits épargnants.

Dans cette section, nous allons démontrer que ces charges d'exploitation élevées sont plus que compensées par les bénéfices générés par les ventes croisées de crédits et d'autres produits aux petits épargnants, ainsi que par les frais générés par leurs comptes d'épargne. Ainsi, tout bien considéré, les petits épargnants génèrent des profits considérables, équivalents à un peu plus de 400 % de leurs soldes de dépôt pour Centenary Bank, et à un peu plus de 1000 % pour ADOPEM¹⁷. Pour exprimer ces résultats d'une autre façon : sans les petits épargnants, ces deux IMF très rentables perdraient environ 30 % de leur bénéfice total. Sur la base de notre analyse de la rentabilité (également appelée rentabilité totale par client) des petits épargnants pour 2008, nous concluons donc que le service à ce segment de clientèle est entièrement justifié du point de vue commercial pour les deux IMF.

¹⁵ Les méthodes que nous avons utilisées pour calculer le coût et la rentabilité des petits épargnants dans le cas de Centenary sans guichets automatiques seront expliquées dans un document complémentaire à paraître. L'encadré 1 en donne un bref aperçu.

¹⁶ Le ratio coût marginal/coût moyen pour les petits comptes d'épargne est de 27 % pour ADOPEM et de 21 % pour Centenary, comme le montre la ligne 3 du tableau 2. Les lignes 4 à 6 présentent les données utilisées pour construire le ratio de coût par dollar mobilisé présenté aux lignes 1 et 2.

¹⁷ Pour obtenir ces valeurs, nous divisons la ligne 9 du tableau 3 (bénéfices générés par les petits épargnants en 2008) par la ligne 6 du tableau 2 (soldes d'épargne des petits épargnants en 2008.)

Comme nous l'avons expliqué dans la section de résumé des résultats, les bénéfices générés par les petits épargnants peuvent être ventilés en cinq sources différentes, que nous appelons les cinq vecteurs de rentabilité : (1) les crédits ; (2) les autres produits que les crédits et les comptes d'épargne, tels que les assurances-vie (ADOPEM) et les transferts d'argent (Centenary) ; (3) les frais facturés sur les comptes d'épargne ; (4) la technologie ; et (5) les taux d'intérêt majorés sur les petits prêts et autres prêts coûteux à gérer. En nous appuyant sur la section précédente, cette section explique en détail comment nous calculons les profits générés par l'IMF à partir de chacun de ces vecteurs.

Notre calcul des bénéfices générés par les petits épargnants chez Centenary (avec et sans guichets automatiques) et chez ADOPEM est présenté dans le tableau 3. Les lignes 1, 2 et 3 présentent ce qu'on considère généralement comme les trois principales composantes des coûts du crédit : les charges d'exploitation, les provisions pour créances douteuses et le coût des ressources. Ces composantes sont également calculées selon la méthode du coût marginal, soit en calculant la proportion du total des charges d'exploitation, des pertes sur crédits et du coût des ressources qui disparaîtrait en l'absence des petits épargnants.

La ligne 1 mesure les charges d'exploitation associées à la fois *aux comptes d'épargne et aux crédits* des petits épargnants, par opposition aux charges d'exploitation présentées dans le tableau 2 (ligne 5), qui concernent uniquement les *comptes d'épargne* des petits épargnants. Pour calculer les bénéfices générés par les crédits aux petits épargnants, nous devons compter les charges d'exploitation correspondant aux crédits, mais aussi celles correspondant aux comptes d'épargne, car l'épargne des petits épargnants fournit une part du financement des crédits octroyés à ces mêmes petits épargnants. Comme vous pouvez le voir dans les sous-catégories de la ligne 1, les charges de personnel qui seraient économisées si les crédits et les comptes d'épargne des petits épargnants

étaient supprimés correspondent en grande majorité au personnel d'agence, principalement aux agents de crédit qui octroient les prêts aux petits épargnants et au personnel de guichet qui gèrent les transactions sur leurs comptes d'épargne et leurs prêts. Le reste des charges de personnel provient pour la plupart (i) du personnel de back office des agences et du siège travaillant sur les crédits et les comptes d'épargne des petits épargnants et (ii) du personnel d'encadrement des agents de crédit et du personnel de guichet, également dans les agences et au siège. Les charges hors personnel associées aux petits épargnants (générées principalement par les crédits et les comptes d'épargne des petits épargnants) se répartissent en six postes principaux pour ADOPEM comme pour Centenary : transport (en particulier pour les agents de crédit), loyer, dépréciation, papier et impression, électricité (achetée et autoproduite) et télécommunications.

Les provisions pour créances douteuses sur les crédits des petits épargnants (ligne 2) sont limitées par rapport aux charges d'exploitation et au coût des ressources (lignes 1 et 3). Ce n'est pas vraiment surprenant au vu des faibles taux d'impayés et d'abandon de créances évoqués plus haut (tableau 1, lignes 12 et 13).

Dans les trois cas (Centenary avec et sans guichets automatiques et ADOPEM), par l'intermédiaire de leurs comptes d'épargne, les petits épargnants fournissent une petite proportion (approximativement 2 %) du financement de leurs propres crédits. Ainsi, le coût des ressources présenté à la ligne 3 comprend deux composantes : le montant relativement limité d'intérêts payés sur les comptes d'épargne des petits épargnants plus la part beaucoup plus importante d'intérêts payés sur les autres sources de financement des crédits, auxquelles l'IMF doit recourir car les petits épargnants empruntent bien plus qu'ils n'épargnent¹⁸. En additionnant les lignes 1 à 3, nous obtenons le coût total des comptes d'épargne et des crédits des petits épargnants, à la ligne 4.

Le total des bénéfices générés par les petits épargnants (tableau 3, ligne 9) est obtenu en

¹⁸ Comme nous l'avons vu plus haut, le coût des ressources de la ligne 3 mesure le coût marginal des ressources (à distinguer du concept plus fréquemment utilisé de coût moyen des ressources). De la même façon que nous mesurons les charges d'exploitation du service aux petits épargnants en tant que montant venant en déduction des charges d'exploitation totales en l'absence des petits épargnants, nous mesurons le coût des ressources afférent aux petits épargnants comme le montant dont serait réduit le coût total des ressources en l'absence des petits épargnants. Le document complémentaire à paraître sur la méthodologie détaillera davantage le calcul du coût marginal des ressources.

Encadré 1 – Simulation : Centenary sans guichets automatiques (scénario B)

Sur les 491 757 clients d'épargne et de crédit de Centenary à la fin de l'année 2008, 256 221 (soit 52 %) étaient des utilisateurs de guichet automatique. Nous définissons un utilisateur de guichet automatique comme un client détenant une carte à puce et ayant effectué au moins un retrait au guichet automatique en 2008. Nous aurions aimé définir l'utilisateur de guichet automatique comme un client détenant une carte à puce et ayant effectué au moins *un retrait ou un dépôt* au guichet automatique au cours de l'année 2008, mais nous avons été contraints de limiter notre définition car nous pouvons seulement imputer les retraits, et non les dépôts, aux différents clients (pour savoir s'il s'agit de petits ou de grands épargnants). Heureusement, deux éléments nous indiquent qu'il y a sans doute très peu de différences entre ces deux définitions.

Le premier est une enquête menée auprès d'un échantillon nationalement représentatif de 252 clients de Centenary (151 petits épargnants et 101 grands épargnants), interrogés après avoir effectué un dépôt ou un retrait au guichet automatique. Cette enquête a révélé que l'ensemble des 252 personnes interrogées ayant procédé à un dépôt au guichet automatique le mois précédent avaient également effectué un retrait. Le deuxième élément est qu'en 2008, l'ensemble des clients de Centenary ont effectué 5 101 810 retraits au guichet automatique contre seulement 524 460 dépôts, ce qui prouve que les retraits sont de loin les opérations les plus courantes au guichet automatique.

Pour calculer l'étendue de l'impact des guichets automatiques sur les charges d'exploitation, les soldes d'épargne moyens et la rentabilité des petits épargnants, nous avons évalué les six paramètres clés suivants pour tous les utilisateurs de guichet automatique, sur la base des données de l'enquête susmentionnée et d'une méthode analytique (cas-témoins / série chronologique). Sur l'ensemble des utilisateurs, nous avons trouvé approximativement les mêmes valeurs de paramètres pour les sous-groupes « petits épargnants » et « grands épargnants » :

1. Proportion d'utilisateurs de guichet automatique qui auraient quitté Centenary en l'absence de cette technologie : 1/3
2. Proportion de crédits qui n'auraient pas été octroyés en l'absence de guichets automatiques : 1/3
3. Réduction du portefeuille de prêts en l'absence de guichets automatiques : 1/3
4. Réduction des soldes d'épargne en l'absence de guichets automatiques : 1/2
5. Proportion de transactions de dépôt au guichet automatique qui n'auraient pas eu lieu (qui n'auraient pas été effectuées à un guichet classique) en l'absence de guichets automatiques : 1/2
6. Proportion de transactions de retrait au guichet automatique qui n'auraient pas eu lieu (qui

n'auraient pas été effectuées à un guichet classique) en l'absence de guichets automatiques : 2/3

La signification du premier paramètre est qu'un tiers de tous les utilisateurs de guichet automatique auraient purement et simplement quitté Centenary, emportant avec eux tous leurs dépôts, crédits et autres produits et opérations, si Centenary n'avait pas été équipée de guichets automatiques. La première explication qui ressort de l'enquête auprès des utilisateurs est l'aspect très pratique des guichets automatiques, qui recouvre au moins deux dimensions : (i) la disponibilité des guichets automatiques 24 heures sur 24, sept jours sur sept et (ii) le fait que les transactions sont généralement plus rapides au guichet automatique car les files d'attente sont moins longues qu'au guichet classique, et les guichets automatiques sont plus nombreux (présents dans chacune des 32 agences et en dix lieux supplémentaires).

Les deux tiers des utilisateurs de guichet automatique qui resteraient chez Centenary même en l'absence de cette technologie réduiraient leur solde d'épargne de 25 % en moyenne en raison de la moins grande commodité d'accès aux fonds déposés. Cela signifie que, en l'absence de guichets automatiques, les soldes d'épargne globaux des utilisateurs seraient réduits de 50 %, comme l'indique le paramètre 4 (la valeur 1/2 est calculée comme suit : comme 2/3 des utilisateurs de guichet automatique resteraient des clients si les appareils étaient supprimés, chacun détenant un solde de dépôt d'en moyenne 3/4 de ce qu'il est avec les guichets automatiques, les soldes de dépôt seraient égaux à la moitié de ce qu'ils sont actuellement car $(2/3) \times (3/4) = 1/2$).

Concernant les valeurs des autres paramètres, le nombre et la valeur des prêts octroyés aux utilisateurs de guichet automatique diminueraient tous deux d'1/3 si les guichets automatiques étaient supprimés. Enfin, les paramètres 5 et 6 nous apprennent que la moitié des transactions de dépôt et les deux tiers des transactions de retrait effectuées au guichet automatique ne seraient pas remplacées par des transactions au guichet classique si les guichets automatiques étaient supprimés, là encore du fait de la commodité du guichet automatique.

Un document complémentaire à paraître sur la méthodologie expliquera comment ces évaluations de paramètres ont été effectuées puis utilisées pour calculer les coûts et la rentabilité qui auraient été ceux des petits épargnants si Centenary n'était pas équipée de guichets automatiques. Ces valeurs de coûts et de rentabilité (dernière colonnes des tableaux 2 et 3, respectivement) nous permettent de calculer l'impact des guichets automatiques sur le coût et la rentabilité des petits épargnants. Le document complémentaire proposera également des méthodes d'évaluation de l'impact pour les IMF utilisant des technologies de banque à distance, telles que les téléphones mobiles et les TPE.

Tableau 3 – Rentabilité des petits épargnants chez ADOPEM et Centenary, 2008 (USD)

| Petits épargnants uniquement | (1) ADOPEM | (2) Centenary avec guichets automatiques (scénario A) | (3) Centenary sans guichets automatiques (scénario B) |
|--|------------|---|---|
| 1. Charges d'exploitation des comptes d'épargne et des crédits (=a+b) | 1 045 879 | 4 755 262 | 4 174 098 |
| a. Charges de personnel (=a1+a2) | 598 601 | 3 363 061 | 3 088 691 |
| a1. Agences | 543 292 | 3 191 986 | 2 996 281 |
| a2. Siège | 55 309 | 171 075 | 92 411 |
| b. Charges hors personnel | 447 278 | 1 392 201 | 1 085 407 |
| 2. Provisions pour créances douteuses (dotations aux provisions pour créances douteuses nettes des recouvrements de crédits passés en pertes) | 173 393 | 1 029 203 | 840 842 |
| 3. Coût des ressources (=a+b) | 1 110 986 | 4 279 120 | 3 505 724 |
| a. Intérêts sur les comptes d'épargne des petits épargnants | 6 398 | 194 193 | 129 881 |
| b. Intérêts sur les autres sources de financement des crédits | 1 104 588 | 4 084 927 | 3 375 843 |
| 4. Coût total des crédits, y compris les coûts des propres comptes d'épargne des petits épargnants, constituant une source de financement (=1+2+3) | 2 330 258 | 10 063 584 | 8 520 665 |
| 5. Produits des crédits : intérêts et commission ^a | 3 547 056 | 12 064 666 | 9 915 274 |
| 6. Bénéfices des crédits (=5-4) | 1 216 798 | 2 001 081 | 1 394 609 |
| 7. Frais perçus sur les comptes d'épargne (=a+b+c) ^b | 0 | 1 322 599 | 1 015 914 |
| a. Frais mensuels sur les comptes d'épargne (frais de gestion) | 0 | 1 249 177 | 1 015 914 |
| b. Frais de retrait au guichet automatique | 0 | 205 431 | 0 |
| c. Vente de cartes à puce (nette des coûts de production et de distribution) ^c | 0 | -132 008 | 0 |
| 8. Bénéfices provenant d'autres produits ^d | 127 439 | 613 315 | 459 405 |
| 9. Total des bénéfices générés par les petits épargnants, avant impôt (=6+7+8) | 1 344 237 | 3 936 996 | 2 869 928 |

Sources : toutes les entrées du tableau correspondent aux données fournies par ADOPEM et Centenary, et ne concernent que les petits épargnants.

^aPour Centenary, en plus des intérêts sur les crédits, cette ligne comprend des frais d'entrée de 2 % du montant du prêt et le prix de vente des formulaires de demande de crédit de 2,78 USD par prêt. ADOPEM facture également des frais d'entrée légaux et des frais de traitement totalisant environ 2 à 4 % du montant du prêt.

^bLes frais facturés par Centenary sur les comptes d'épargne sont les suivants :

a. Frais mensuels = 0,56 USD par mois

b. Frais de retrait au guichet automatique = 0,11 USD par retrait

c. Vente de cartes à puce = 1,11 USD pour une première carte et 5,56 USD pour une carte de remplacement

^cL'entrée pour Centenary est calculée comme suit : 92 899 USD de produits des ventes – 224 908 USD de charges, composées pour l'essentiel des coûts des cartes à puce vierges, de l'embossage et de l'impression des cartes, et de la distribution aux clients en agence.

^dLes totaux de la ligne 8 se décomposent comme suit.

Bénéfices des trois produits d'assurance-vie d'ADOPEM :

Fonds de transition = 314 USD

Assurance obsèques = 1 460 USD

Assurance crédit = 125 665 USD

Les bénéfices des quatre autres produits de Centenary se décomposent comme suit, pour le scénario A (avec guichets automatiques) et pour le scénario B (sans guichets automatiques) :

| | | |
|---|-------------|-------------|
| Versement de salaires (virement électronique des paiements de salaires) | 335 602 USD | 238 507 USD |
| Paiement des frais de scolarité (aux écoles désignées par les clients) | 183 248 USD | 154 235 USD |
| Transferts d'argent RBTR/TEF | 86 001 USD | 60 031 USD |
| Transferts d'argent Western Union | 8 464 USD | 6 632 USD |

additionnant les composantes suivantes : bénéfices des crédits, frais sur les comptes d'épargne et bénéfices des autres produits. Les bénéfices générés par les crédits aux petits épargnants (ligne 6) sont obtenus en soustrayant les coûts de la ligne 4 des produits des crédits (intérêts + commissions) figurant à la ligne 5. Comme on le voit à la ligne 7, Centenary, contrairement à ADOPEM, perçoit des produits conséquents provenant des frais sur les comptes d'épargne des petits épargnants, en particulier des frais mensuels (qu'elle appelle frais de gestion). De plus, Centenary facture des frais d'environ 0,11 dollar US par retrait au guichet automatique. Centenary facture également à ses clients les cartes à puce, premières ou de remplacement, mais perd de l'argent sur ces ventes car les coûts de production et de distribution des cartes sont supérieurs aux frais facturés (tableau 3, notes b et c). Enfin, la ligne 8 fait apparaître les bénéfices générés par d'autres produits que les crédits et les comptes d'épargne : trois produits d'assurance-vie pour ADOPEM et quatre produits de transfert d'argent pour Centenary (virement électronique des salaires sur les comptes de dépôt des clients, paiement électronique des frais de scolarité pour les enfants des clients et deux services de transfert d'argent non spécifiques,

RBTR/TEF et Western Union). En additionnant les lignes 6 à 8, on obtient à la ligne 9 le total des bénéfices générés par les petits épargnants, toutes sources confondues, avant impôts.

Considérons à présent la ventilation du total des bénéfices entre les cinq vecteurs décrits plus hauts.

Vecteurs 1 à 3 : crédits, autres produits et comptes d'épargne (respectivement). Comme nous le voyons dans le tableau 4, la répartition des bénéfices générés par les petits épargnants entre les trois vecteurs n'est pas la même pour ADOPEM que pour Centenary. Les colonnes (1), (2) et (3) du tableau 4 reprennent les données des bénéfices d'ADOPEM, de Centenary avec guichets automatiques et de Centenary sans guichets automatiques des lignes 6 à 9 du tableau 3. Les colonnes (1a), (2a) et (3a) du tableau 4 montrent le pourcentage du total des bénéfices issus des crédits (ligne 6), des frais générés par les comptes d'épargne (ligne 7) et des autres produits (ligne 8). Comme on le voit dans ces trois colonnes, les bénéfices d'ADOPEM proviennent majoritairement des crédits (91 %) ; 9 % proviennent des trois produits d'assurance, et aucun bénéfice n'est généré par les frais de comptes d'épargne (puisque ADOPEM n'en facture pas). Les bénéfices

Tableau 4 – Petits épargnants : sources de rentabilité

| | ADOPEM | | Centenary avec guichets automatiques | | Centenary sans guichets automatiques | | (4) Supplément (%) de bénéfices générés par les petits épargnants chez Centenary grâce aux guichets automatiques = [(2) – (3)] / (3) |
|---|---------------------------|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|
| | (1) Bénéfices (USD) | (1a) % du total des bénéfices | (2) Bénéfices (USD) | (2a) % du total des bénéfices | (3) Bénéfices (USD) | (3a) % du total des bénéfices | |
| 6. Bénéfices des crédits | 1 216 798 | 91 | 2 001 081 | 51 | 1 394 609 | 49 | 43 |
| 7. Frais sur les comptes d'épargne | 0 | 0 | 1 322 599 | 33 | 1 015 914 | 35 | 30 |
| 8. Bénéfices provenant d'autres produits | 127 439 | 9 | 613 315 | 16 | 459 405 | 16 | 34 |
| 9. Total des bénéfices générés par les petits épargnants | 1 344 237 | 100 | 3 936 996 | 100 | 2 869 928 | 100 | 37 |

Remarque : les numéros et intitulés de lignes sont les mêmes que ceux du tableau 3. Les données des colonnes (1), (2) et (3) sont également les mêmes que celles des colonnes (1), (2) et (3) du tableau 3.

de Centenary (avec et sans guichets automatiques) sont plus diversifiés : environ la moitié proviennent des crédits, un tiers des frais facturés sur les comptes d'épargne et le reste (un sixième) des quatre produits de transfert d'argent.

Vecteur 4 : guichets automatiques. Les guichets automatiques contribuent de façon substantielle aux bénéfices de Centenary, comme on le voit dans la colonne (4) du tableau 4. Cette colonne indique le pourcentage de bénéfices supplémentaires réalisés par Centenary sur les petits épargnants grâce aux guichets automatiques, et fait apparaître un supplément considérable pour les trois composantes, augmentant le total des bénéfices de 37 %. Les guichets automatiques permettent à Centenary d'attirer et de fidéliser des clients, ce qui accroît le volume des prêts, le nombre de comptes d'épargne et les ventes d'autres produits, et ainsi les bénéfices générés dans ces trois domaines (l'encadré 1 traite plus en détail des effets des guichets automatiques).

Vecteur 5 : taux d'intérêt majorés sur les crédits. Enfin, parce que les petits épargnants demandent des prêts disproportionnellement plus coûteux et plus petits que les autres clients, le taux d'intérêt facturé par Centenary aux petits épargnants est supérieur de 5,8 points de pourcentage à son taux de crédit moyen tous emprunteurs confondus¹⁹. Si Centenary abandonnait cette pratique de majoration des taux sur les crédits plus coûteux à gérer (notamment les crédits aux micro-entreprises, les crédits habitat et les crédits agricoles) et sur les plus petits prêts, et réduisait donc les taux appliqués aux petits épargnants de 5,8 points de pourcentage, elle perdrait la totalité des bénéfices issus des crédits aux petits épargnants, et ainsi la moitié du total des bénéfices générés par les petits épargnants, toutes sources confondues²⁰. On voit bien que la majoration des taux d'intérêt appliqués aux petits prêts et aux

autres prêts coûteux peut s'avérer un outil efficace pour faire des petits épargnants un segment de clientèle rentable dès lors qu'ils utilisent ce type de prêts de façon assez intensive.

Examen approfondi de l'écart de taux de crédit

Pour examiner de plus près les 5,8 points de pourcentage d'écart entre le taux de crédit moyen et celui appliqué aux petits épargnants, il est utile d'examiner les effets du type et de la taille des prêts sur les coûts et les taux de crédit de Centenary. Voyons d'abord l'effet du type de prêt, puis celui de la taille de prêt.

Centenary propose cinq principaux types de prêts, qui se répartissent en deux catégories :

- Les prêts plus coûteux par dollar prêté et faisant l'objet de taux d'intérêt plus élevés, à savoir les prêts aux micro-entreprises, les crédits habitat et les crédits agricoles. En 2008, Centenary appliquait à ces crédits des taux d'intérêt de, respectivement, 34 %, 33 % et 31 %, en rendement du portefeuille pour tous les emprunteurs (et de respectivement 37 %, 35 % et 34 % pour les petits épargnants).
- Les prêts moins coûteux par dollar prêté et faisant l'objet de taux d'intérêt plus bas, à savoir les crédits commerciaux et à la consommation. En 2008, Centenary appliquait à ces deux types de prêts un taux d'intérêt de 24 % en rendement du portefeuille pour tous les emprunteurs (et de 26-27 % pour les petits épargnants). Le coût moins élevé par dollar prêté pour les crédits commerciaux et à la consommation reflète :
 - a. la taille beaucoup plus importante des crédits commerciaux en

19 En 2008, le rendement du portefeuille de Centenary, une mesure du taux d'intérêt effectif facturé aux emprunteurs, était de 28,4 % pour l'ensemble des emprunteurs et de 34,2 % pour les emprunteurs qui étaient aussi de petits épargnants, ce qui correspond à un écart de 5,8 points de pourcentage. Le rendement du portefeuille correspond au ratio suivant (exemple pour 2008 en USD) : (produits d'intérêts sur les crédits + produits des commissions) / (encours de crédits moyen sur l'année)

20 La réduction globale de 5,8 points de pourcentage du taux d'intérêt facturé aux petits épargnants, en partant du taux actuel de 34,2 %, implique une réduction de 16,8 % des taux d'intérêt appliqués aux petits épargnants (= 5,8/34,2). Pour les besoins de l'illustration, nous admettons que la demande en crédits ne serait pas stimulée par cette baisse de taux, et qu'ainsi le montant des produits d'intérêts et de commissions payés par les petits épargnants serait réduit de 16,8 %. En appliquant ces 16,8 % aux 12,06 millions de dollars perçus par Centenary des petits épargnants en intérêts et en commissions (tableau 3, ligne 5), nous obtenons une réduction du produit des crédits, et donc des bénéfices, de 2,02 millions (= 16,8 % x 12,06 millions d'USD). Cela représente un peu plus de la totalité des bénéfices générés par les crédits aux petits épargnants (soit 2 millions, tableau 3, ligne 6), et 51 % du total des bénéfices provenant des petits épargnants, toutes sources confondues, de 3,94 millions (tableau 3, ligne 9). Tous les calculs présentés ici et dans le reste de cette section s'appliquent uniquement au scénario de Centenary avec guichets automatiques (scénario A), et non à Centenary sans guichets automatiques (scénario B).

comparaison des quatre autres types de crédits. L'encours moyen des crédits commerciaux tous emprunteurs confondus était de 15 000 dollars, contre 1000 à 2000 pour les quatre autres types de prêts ;

- b. la somme de travail beaucoup plus limitée requise pour l'analyse et la collecte des crédits à la consommation, en particulier parce que tous les clients concernés sont des salariés. Leur salaire est versé directement sur leur compte chez Centenary, où les remboursements sont automatiquement prélevés par le système informatique de l'institution. Le nombre de prêts décaissés par agent de crédit en 2008 reflète cette situation : 834 pour les crédits à la consommation, contre 331 tous types de prêts confondus²¹.

Passons à présent à l'effet de la taille de prêt : les petits épargnants payaient des taux de crédit de 2 à 3 points de pourcentage supérieurs aux taux appliqués à l'ensemble des emprunteurs pour chacun de ces cinq types de prêts (comme le montrent les données aux paragraphes a et b ci-dessus ; par exemple, le taux moyen pour l'ensemble des emprunteurs était de 34 % pour les prêts aux micro-entreprises, et de 37 % pour les petits épargnants). En pratique, cet écart est dû au fait que les petits épargnants contractent globalement des prêts de plus petits montants, ce qui réduit leur pouvoir de négociation des taux d'intérêt. Du point de vue de Centenary, il s'agit d'un compromis satisfaisant car, pour chaque type de crédit, les petits prêts sont plus coûteux que les prêts plus importants.

Nous en concluons que la structure tarifaire de Centenary reflète globalement les différences de coûts et amène les petits épargnants à payer plus cher pour leurs crédits que la moyenne des emprunteurs car leurs crédits sont plus coûteux à administrer. Ce coût plus élevé est dû à (i) une demande disproportionnellement plus élevée en prêts plus coûteux chez les petits épargnants (davantage de crédits aux micro-entreprises, habitat et agricoles, et moins de crédits commerciaux et à la consommation)²², et également à (ii) une taille moyenne de prêt inférieure à la moyenne pour ce segment de clientèle dans chacun des cinq types de crédits.

Évolution des petits épargnants : un dernier vecteur de rentabilité

Aux cinq vecteurs de la rentabilité des petits épargnants, nous en ajoutons un : les bénéficiaires futurs. L'idée est que, même si les petits épargnants apparaissent non rentables pour l'année étudiée (2008 dans le cas d'ADOPEM et de Centenary), il peut être pertinent de continuer à les servir en vue de réaliser des profits dans les années à venir. Comme nous allons le voir, plusieurs raisons solides et assez généralisables permettent de penser que la taille moyenne des comptes d'épargne et des prêts des petits épargnants peut s'accroître rapidement, comme ça a été le cas ces dernières années chez ADOPEM²³. Cette croissance de la taille des comptes d'épargne et des prêts pourrait faire des petits épargnants un segment de clientèle rentable²⁴.

La figure 1 illustre de façon plus complète et rigoureuse pourquoi la prise en compte des

21 Le nombre de prêts décaissés par agent de crédit est une meilleure mesure de la productivité des agents de crédit de Centenary que le nombre de prêts suivis par agent de crédit, car les agents de crédit consacrent beaucoup plus de temps à l'analyse de crédit qu'au suivi et au recouvrement.

22 À la fin de l'année 2008, par exemple, les petits épargnants représentaient 25 % de l'encours de crédits total de Centenary, contre respectivement 36 %, 32 % et 48 % des portefeuilles de crédits aux micro-entreprises, crédits habitat et crédits agricoles, et seulement 6 % et 25 % respectivement de l'encours de crédits commerciaux et à la consommation. On obtient les mêmes résultats en considérant le portefeuille de crédits au début de l'année 2008 (plutôt qu'à la fin) ou le montant des crédits décaissés pendant toute l'année 2008.

23 Les données nécessaires pour cette analyse ne sont pas disponibles pour Centenary.

24 Dans la section de résumé des résultats, nous avons expliqué pourquoi une hausse de la taille moyenne de prêt entraîne généralement une hausse des bénéfices générés par les crédits, sous réserve que tous les autres facteurs (taux de crédit, charges d'exploitation afférentes aux crédits, taux d'impayés et coût des ressources) restent constants. Le même principe s'applique à la taille moyenne de compte d'épargne, là encore à condition que toutes les autres variables restent constantes. Cela implique, par exemple, que le nombre moyen de transactions par compte n'augmente pas en même temps que la taille moyenne des comptes, de façon à ce que les charges d'exploitation restent constantes. Si les charges d'exploitation par compte restent constantes, le seul coût additionnel supporté par l'IMF du fait de l'augmentation de la taille des comptes est le supplément d'intérêts qu'elle doit verser sur ces comptes. Comme les taux d'intérêt appliqués aux comptes d'épargne sont généralement très faibles (souvent 5 % par an ou moins), la hausse des soldes d'épargne fournit à l'IMF l'une des sources les moins coûteuses pour financer ses crédits, presque toujours moins coûteuse en tout cas que l'émission de certificats de dépôt ou que l'emprunt auprès d'autres sources – à part les plus subventionnées. En conséquence, les bénéfices générés par les crédits doivent nécessairement augmenter du fait de la disponibilité de ces fonds supplémentaires sous forme de dépôts d'épargne.

Figure 1 – Devons-nous servir les petits épargnants aujourd’hui (sur la base des informations dont nous disposons actuellement et d’un point de vue strictement commercial) ?

| | | Les petits épargnants seront-ils rentables demain ? | |
|--|-------|---|--|
| | | Oui | Non |
| Les petits épargnants sont-ils rentables aujourd’hui ? | Oui → | 1. Oui, nous devons les servir aujourd’hui. | 2. Oui, nous devons les servir aujourd’hui (mais peut-être y renoncer demain). |
| | Non → | 3. Oui, nous devons les servir aujourd’hui si les bénéfices futurs sont suffisants pour compenser les pertes actuelles. | 4. Non, nous ne devons pas les servir aujourd’hui. |

bénéfices futurs constitue un vecteur supplémentaire de rentabilisation des petits épargnants. Dans cette hypothèse simplifiée, « aujourd’hui » correspond à l’année de l’étude de rentabilité des petits épargnants (2008 dans notre exemple) et « demain » aux années à venir (2009 et années suivantes dans notre exemple). La figure 1 montre quatre cas possibles de rentabilité présente et future sous forme de grille de deux lignes sur deux colonnes. Les deux lignes concernent la rentabilité *actuelle* des petits épargnants (dans la première, on considère qu’ils sont rentables, et dans la seconde, qu’ils ne le sont pas). Les deux colonnes concernent la rentabilité *future* des petits épargnants (dans la première, on considère qu’ils seront rentables, et dans la seconde, qu’ils ne le seront pas). Les quatre cas sont numérotés de 1 à 4. Nous ne nous attardons pas pour le moment sur la façon dont nous estimons la rentabilité future : nous présenterons une approche d’estimation possible plus loin dans cette section.

Les quatre cases numérotées de la figure 1 répondent à la question suivante : devons-nous servir les petits épargnants aujourd’hui, sur la base des informations dont nous disposons actuellement et d’un point de vue strictement commercial (de rentabilité) ? Dans trois des quatre cas, la réponse est soit un oui inconditionnel (cas 1 et 2) soit un oui conditionnel (cas 3) ; dans le dernier cas (cas 4), la réponse est clairement non.

Pour expliquer la logique qui sous-tend ces réponses, commençons par examiner la première ligne (cas 1 et 2). Une étude de rentabilité de l’année en cours (comme celle présentée dans le tableau 3) conclut à la rentabilité des petits épargnants. Dans le cas 1,

la réponse est facile : un oui inconditionnel, car les petits épargnants sont déjà rentables aujourd’hui, le resteront demain, donc nous devons bien entendu les servir aujourd’hui. Il est intéressant de noter que, dans le cas 2 (dans lequel les petits épargnants sont rentables aujourd’hui mais, sur la base des informations disponibles à ce jour, ne le seront probablement pas à l’avenir), nous continuons à les servir aujourd’hui pour peut-être y renoncer dans les années à venir si nos prévisions de non-rentabilité sont confirmées par l’évolution future. Ainsi, dans ce cas de figure, nous continuons quand même à servir ce segment de façon inconditionnelle aujourd’hui.

Concernant la seconde ligne, dans laquelle les petits épargnants ne sont pas rentables aujourd’hui, le cas 4 constitue une décision facile car les petits épargnants ne sont rentables ni maintenant, ni à l’avenir ; ainsi, le service aux petits épargnants n’est pas commercialement justifié aujourd’hui. Le cas 3 est celui qui offre le vecteur de rentabilité supplémentaire justifiant le service aux petits épargnants aujourd’hui, à condition que les bénéfices futurs soient suffisants pour compenser les pertes actuelles²⁵.

Nous concluons qu’une analyse pluriannuelle fournit une réelle justification supplémentaire au service aux petits épargnants à l’heure actuelle car (i) nous continuons à les servir s’il s’avère qu’ils sont rentables aujourd’hui (quelle que soit leur rentabilité future), tout comme nous continuons à le faire dans le cas d’une analyse annuelle portant uniquement sur les bénéfices actuels, mais (ii) nous pouvons également continuer à les servir s’ils s’avèrent non rentables actuellement, à condition que les projections de bénéfices futurs le justifient.

²⁵ Le document complémentaire à paraître sur la méthodologie exposera les critères servant à déterminer si les probables bénéfices futurs sont « suffisants » pour compenser les pertes actuelles.

Dans le reste de cette section, nous allons expliquer comment analyser la rentabilité future des petits épargnants à partir de données pluriannuelles. Nous discuterons ensuite de la possibilité de généraliser nos résultats à d'autres IMF.

L'analyse de cohorte d'ADOPem et son interprétation

À l'époque où nous avons mené cette étude, les données nécessaires pour calculer la rentabilité des petits épargnants étaient disponibles pour toute l'année 2008, mais pas pour 2009 et plus tard. Pour tenter de comprendre comment la rentabilité des petits épargnants pourrait évoluer dans ces années à venir, nous avons analysé les données du passé récent et avons recherché les tendances de certains indicateurs clés de la rentabilité des petits épargnants jusqu'à l'année 2008 incluse. Comme les données disponibles pour Centenary ne nous permettaient pas de procéder à une analyse pluriannuelle satisfaisante, nous présentons uniquement le cas d'ADOPem.

L'historique de mobilisation de l'épargne à grande échelle d'ADOPem est relativement récent. Par conséquent, nous avons fait débiter notre analyse pluriannuelle à la fin de l'année 2006, en divisant la base de clientèle existante à cette date en trois groupes²⁶. Le 31 décembre 2006, 31 192 clients avaient un crédit mais pas de compte d'épargne : se sont les « purs emprunteurs ». Les 23 980 clients restants avaient tous un compte d'épargne au 31 décembre 2006 (avec ou sans crédit). Nous avons divisé les épargnants en deux groupes égaux de 11 990 clients, les petits épargnants présentant les soldes quotidiens moyens d'épargne les plus faibles au cours de l'année 2006, et les grands épargnants, les soldes les plus élevés. Ainsi, pour distinguer entre les petits et les grands épargnants, nous avons utilisé la même procédure que dans notre analyse de rentabilité principale pour l'année 2008. Nous avons ensuite suivi ces trois groupes de clients sur deux ans (de fin 2006 à fin 2007, puis à fin 2008), en

laissant chaque client dans le groupe auquel il appartenait initialement, quel qu'ait été son comportement après le 31 décembre 2006 (qu'il ait commencé à emprunter, arrêté d'emprunter, ouvert un compte d'épargne ou fermé un compte d'épargne). Ce type d'étude est appelé « analyse de cohorte », une cohorte étant un groupe fixe d'individus dont on suit l'évolution dans le temps.

Les données des cohortes d'ADOPem sont présentées dans le tableau 5. La principale conclusion que nous avons tirée de l'analyse des cohortes est que, étant donné que la taille moyenne des comptes d'épargne et des prêts des petits épargnants d'ADOPem s'est accrue rapidement au cours de la période d'étude, leur rentabilité a considérablement progressé sur cette période. De plus, comme nous le verrons à la fin de cette section, nous avons de bonnes raisons de croire que des tendances similaires (quoique peut-être plus modérées) d'augmentation des volumes et de la rentabilité pourraient se vérifier pour les petits épargnants de nombreuses IMF. Ainsi, le dernier vecteur de rentabilité pourrait avoir une réelle signification dans la pratique. D'un autre côté, notre analyse de cohorte couvre seulement trois points annuels de données (intervalle de deux ans), soit une série chronologique malheureusement assez brève. De même, notre analyse est fondée sur des indicateurs de rentabilité, et non sur un calcul complet des bénéfices, encore que les tendances de ces indicateurs soient si fortes qu'il semble assez probable que la cohorte des petits épargnants d'ADOPem ait connu une réelle hausse de rentabilité sur cette période.

Pour expliquer comment nous sommes arrivés à ces conclusions, nous renvoyons aux données du tableau 5, concernant les comptes d'épargne des petits épargnants puis leurs crédits.

De la même façon que, nous l'avons vu plus haut, les petits épargnants ne sont pas toujours des petits emprunteurs, nous constatons ici que les petits épargnants d'aujourd'hui ne resteront pas

²⁶ Si nous avions commencé l'analyse à la fin de l'année 2005, nous aurions pu analyser le comportement de seulement 8800 épargnants au total, contre près de 24 000 à la fin de l'année 2006. ADOPem a commencé à mobiliser les dépôts d'épargne à la fin de l'année 2004.

Tableau 5 – Analyse des cohortes d'ADOPEM, de fin 2006 à fin 2008

| 11 990 CLIENTS QUI ÉTAIENT DE PETITS ÉPARGNANTS LE 31 DÉCEMBRE 2006 | | | | |
|---|----------|----------|----------|--|
| | 31/12/06 | 31/12/07 | 31/12/08 | Variation procentuelle totale entre le 31/12/06 et le 31/12/08 |
| Comptes d'épargne | | | | |
| Nombre de comptes d'épargne | 11 752 | 11 246 | 9 511 | -19,1 % |
| Solde moyen (USD) | 5,81 | 8,88 | 11,91 | 105,0 % |
| Solde total (USD) | 68 294 | 100 825 | 114 535 | 67,7 % |
| Crédits | | | | |
| Nombre de crédits | 9 606 | 7 087 | 5 468 | -43,1 % |
| Encours moyen (USD) | 444 | 631 | 814 | 83,4 % |
| Encours total (millions d'USD) | 4,26 | 4,47 | 4,45 | 4,4 % |
| 11 990 CLIENTS QUI ÉTAIENT DE GRANDS ÉPARGNANTS LE 31 DÉCEMBRE 2006 | | | | |
| | 31/12/06 | 31/12/07 | 31/12/08 | Variation procentuelle totale entre le 31/12/06 et le 31/12/08 |
| Comptes d'épargne | | | | |
| Nombre de comptes d'épargne | 12 064 | 11 942 | 11 401 | -5,5 % |
| Solde moyen (USD) | 45,09 | 42,47 | 44,74 | -0,8 % |
| Solde total (USD) | 543 992 | 507 218 | 510 092 | -6,2 % |
| Crédits | | | | |
| Nombre de crédits | 9 597 | 7 597 | 6 193 | -35,5 % |
| Encours moyen (USD) | 655 | 890 | 1 102 | 68,2 % |
| Encours total (millions d'USD) | 6,29 | 6,76 | 6,82 | 8,5 % |
| 31 192 CLIENTS QUI ÉTAIENT DE PURS EMPRUNTEURS LE 31 DÉCEMBRE 2006 | | | | |
| | 31/12/06 | 31/12/07 | 31/12/08 | Variation procentuelle totale entre le 31/12/06 et le 31/12/08 |
| Comptes d'épargne | | | | |
| Nombre de comptes d'épargne | 0 | 10 022 | 13 250 | - |
| Solde moyen (USD) | 0 | 20,90 | 20,86 | - |
| Solde total (USD) | 0 | 209 434 | 276 334 | - |
| Crédits | | | | |
| Nombre de crédits | 31 200 | 19 617 | 13 698 | -56,1 % |
| Encours moyen (USD) | 521 | 743 | 937 | 79,8 % |
| Encours total (millions d'USD) | 16,25 | 14,58 | 12,83 | -21,1 % |

Source : ADOPEM.

nécessairement des petits épargnants demain. En regardant les trois lignes de données du tableau 5, on constate que, si le nombre de comptes d'épargne des petits épargnants a baissé de 19 % au cours des deux années analysées, la taille moyenne des comptes restants a augmenté de 105 %. Cela représente un accroissement de 68 % du solde d'épargne total des petits épargnants. La

combinaison de cette baisse de 19 % du nombre de comptes et de l'augmentation de 68 % du solde total entraîne presque certainement une hausse des bénéfices générés par la cohorte des petits épargnants²⁷. En fait, même si le solde d'épargne total des petits épargnants était resté inchangé, les bénéfices générés par ces clients auraient quand même probablement

²⁷ Cette hypothèse est valable à condition que toutes les variables autres que celles présentées dans le tableau 5 restent constantes. Cette condition ne serait pas remplie, par exemple, si une croissance rapide du nombre de transactions par compte entraînait une hausse des charges d'exploitation en dépit de la baisse du nombre de comptes.

augmenté, car la baisse de 19 % du nombre de comptes d'épargne aurait très certainement réduit le nombre de transactions par compte, et ainsi les charges d'exploitation afférentes aux comptes d'épargne. Dans le même temps, les comptes d'épargne des petits épargnants auraient continué à produire le même volume de fonds mobilisables pour les activités de crédit, permettant à ADOPEM de générer les mêmes bénéfices en octroyant des crédits avec ces fonds. Si l'on ajoute cela à la réduction des charges d'exploitation sur les comptes d'épargne (due à la baisse de 19 % du nombre de comptes), nous pouvons être sûrs que les bénéfices provenant des petits épargnants auraient augmenté. Les bénéfices seraient très probablement encore plus élevés avec une hausse de 68 % du solde total d'épargne des petits épargnants (qu'avec une stagnation). En dehors des charges d'exploitation (dont nous avons déjà tenu compte), le seul autre coût payé par ADOPEM pour ces fonds est celui des intérêts versés sur les dépôts. Comme nous l'avons vu plus haut, les taux d'intérêt appliqués aux comptes d'épargne sont généralement très faibles, ce qui permet à ADOPEM de financer ses fonds de crédits à très bas coût. Les bénéfices générés par les activités de crédit d'ADOPEM doivent donc nécessairement augmenter du fait de la disponibilité de ces fonds supplémentaires sous formes de dépôts d'épargne.

Les trois lignes suivantes du tableau 5 montrent que les crédits aux petits épargnants deviennent eux aussi sensiblement plus rentables avec le temps. En effet, le volume global augmente légèrement (4 %), ce qui suggère une légère hausse des produits d'intérêts, tandis que le nombre de prêts décroît nettement (43 %), ce qui réduit considérablement les charges d'exploitation afférentes aux prêts des petits épargnants. Là encore, la croissance rapide de la taille moyenne (des prêts cette fois-ci) surpasse la tendance favorable de rentabilité.

Nous en concluons que, tant que les soldes moyens d'épargne et de crédit des petits épargnants

augmentent suffisamment pour compenser les effets de la baisse du nombre de comptes et de prêts, empêchant ainsi le solde d'épargne total et l'encours total de crédits de baisser, les bénéfices générés par les petits épargnants ont tendance à augmenter²⁸. Dans le cas d'ADOPEM, les soldes moyens d'épargne et de crédit ont augmenté plus que suffisamment, en particulier les soldes d'épargne, augmentant encore davantage les bénéfices pour ce segment de clientèle.

Pour mieux comprendre cette hausse rapide des volumes moyens d'épargne et de crédit chez ADOPEM, et donc être en mesure de généraliser ces résultats à d'autres IMF, examinons deux caractéristiques des deux autres groupes de clients dans le tableau 5, à savoir les grands épargnants et les purs emprunteurs. Tout d'abord, par contraste avec la croissance notable des soldes d'épargne des petits épargnants, ceux des grands épargnants sont plus ou moins stagnants (baisse de 1 % sur la période de deux ans). Ensuite, l'encours moyen de crédits des trois cohortes a augmenté rapidement entre 2006 et 2008.

Que signifie cette hausse rapide de l'encours moyen de crédits dans les trois groupes ? Cela s'explique au moins partiellement par le système de crédit progressif d'ADOPEM. Selon ce système très répandu dans les IMF, les nouveaux emprunteurs commencent avec des petits prêts et passent progressivement à des montants plus élevés à condition que les prêts précédents aient été correctement remboursés.

Sur le versant de l'épargne, nous pensons qu'au moins deux facteurs expliquent la hausse des soldes moyens des petits épargnants et la stagnation des soldes moyens des grands épargnants : la proportion importante de nouveaux épargnants et le phénomène dit de retour à la moyenne.

Pour comprendre l'importance des nouveaux épargnants, rappelons qu'il est généralement admis que les facteurs influant le plus sur le choix d'une institution d'épargne sont, en premier lieu,

28 En fait, même si la hausse des soldes moyens n'était pas suffisante, les bénéfices provenant des petits épargnants seraient quand même susceptibles d'augmenter. Par exemple, la baisse de 43 % du nombre de crédits à ces clients chez ADOPEM a très probablement permis des économies substantielles de charges d'exploitation. Même si l'encours total de crédits aux petits épargnants avait légèrement baissé, réduisant quelque peu les produits d'intérêts, les bénéfices auraient quand même augmenté car la réduction des charges aurait surcompensé la perte de produits.

la sécurité des dépôts, suivi par la commodité (facilité de dépôt et de retrait)²⁹. Comme ADOPEM ne mobilise des dépôts que depuis la fin de l'année 2004, et que le nombre d'épargnants s'est accru rapidement à partir de cette date, les nouveaux épargnants étaient très certainement nombreux dans les deux groupes d'épargnants (petits et grands) à la fin de l'année 2006, lorsque ces cohortes ont été établies (de façon certes assez arbitraire, les nouveaux épargnants sont définis comme les épargnants ayant ouvert un compte au cours des six ou 12 derniers mois). Comme les nouveaux clients maintiennent généralement leurs dépôts tant que le service est de qualité, ce qui est le cas chez ADOPEM, ils sont de plus en plus rassurés concernant la sécurité de leurs dépôts et la commodité d'accès, et ont tendance à déposer de plus en plus. Par conséquent, dans une analyse de cohorte, le solde moyen de dépôt a tendance à augmenter dans le temps tant pour les petits que pour les grands épargnants³⁰.

Quant au retour à la moyenne, il s'agit d'un phénomène observé pour de nombreuses variables économiques, y compris l'épargne des ménages. L'idée est qu'une variable qui est extrême lors d'une première mesure tend à se rapprocher de la moyenne lors des mesures ultérieures. Ceci s'explique par le fait que les valeurs extrêmes sont souvent dues, au moins en partie, à des effets de transition. Par exemple, un niveau très bas d'épargne dans un ménage peut traduire des revenus inhabituellement bas de l'entreprise familiale, une perte d'emploi, un poste de dépenses inhabituellement élevé (par exemple des frais médicaux) ou d'autres chocs négatifs. Un niveau très élevé d'épargne peut être dû à un succès exceptionnel dans les affaires ou dans le contrôle des dépenses du ménage. Revenons à ADOPEM : du fait de ce phénomène, on peut s'attendre à une tendance à la hausse du solde d'épargne moyen dans le temps dans la cohorte des petits épargnants car il est probable que les faibles soldes initiaux dans ce groupe soient dû à des phénomènes inhabituels et transitoires. De la même façon, le solde moyen

d'épargne des grands épargnants aura tendance à baisser avec le temps.

Observons à présent l'effet combiné de ces deux facteurs. Dans la cohorte des petits épargnants, les deux facteurs agissent dans la même direction, tirant vers le haut le solde d'épargne moyen. Cela peut expliquer, du moins en partie, la hausse rapide du solde moyen d'épargne des petits épargnants chez ADOPEM. Dans le cas de la cohorte des grands épargnants, les deux facteurs agissent dans des directions opposées et s'annulent mutuellement. Cela peut expliquer en partie la stabilité du solde d'épargne moyen de cette cohorte.

Ces trois arguments (un pour le crédit et deux pour l'épargne) peuvent probablement s'appliquer à de nombreuses autres IMF car :

- le système de crédit progressif est très répandu dans les IMF ;
- la microfinance est un secteur de croissance rapide. De plus, les activités d'épargne étant plus récentes que les activités de crédit en microfinance, ce secteur a tendance à croître encore plus rapidement avec la pénétration de nouveaux marchés et l'acquisition rapide de nouveaux clients. Par conséquent, à tout point dans le temps, la proportion de nouveaux clients d'épargne dans la base de clientèle d'une IMF est souvent particulièrement élevée ;
- le phénomène de retour à la moyenne est un phénomène reconnu et généralisé, et l'épargne des ménages en constitue l'illustration classique. Nous en concluons que des forces générales conséquentes tendent à faire augmenter les soldes d'épargne et les encours de crédit des cohortes de petits épargnants dans le temps. Cela signifie que, même si les petits épargnants ne sont pas rentables à l'heure actuelle, ils pourraient le devenir à l'avenir. Cela constitue un dernier argument pour affirmer que le service aux petits épargnants est justifié, même d'un point de vue purement commercial.

²⁹ Voir par exemple Branch (2002) et Deshpande (2006).

³⁰ Cela peut être considéré comme une inversion du phénomène de crédit progressif : les clients déposent davantage à mesure que leur confiance dans l'IMF se renforce.

Bibliographie

ADOPEM, *Memoria Anual (Rapport annuel)*, Saint-Domingue : ADOPEM, 2008, www.BancoAdopem.com.do

Branch B., *Savings Product Management: Establishing the Framework*, chapitre 3 in Branch B. et Klaehn J., sous la direction de, *Striking the Balance in Microfinance: A Practical Guide to Mobilizing Savings*, Washington, D.C. : Pact Publications pour le World Council of Credit Unions, 2002.

Centenary Bank, *Annual Report and Financial Statements*, Kampala : Centenary Bank, 2008, www.CentenaryBank.co.ug

Deshpande R., *Offrir aux pauvres des services d'épargne sûrs et accessibles dans le système financier formel*, Note Focus 37, Washington, D.C. : CGAP, 2006.

Deshpande R. et Glisovic-Mezieres J., *The True Cost of Deposit Mobilization*, Washington, D.C.: CGAP, 2007, http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2117/45789_file_THE_TRUE_COST_OF_DEPOSIT_MOBILIZATION.pdf

MIX, *Microbanking Bulletin*, n° 18 (printemps), Washington, D.C. : MIX, 2009, www.TheMIX.org

Portocarrero F., Tarazona A. et Westley G., *How Should Microfinance Institutions Best Fund Themselves?*, Washington, D.C. : Banque interaméricaine de développement, 2006.

Rutherford S., *Comment les pauvres gèrent leur argent*, New Delhi : Oxford University Press, 2000 / Paris : Gret/Karthala, 2002 pour la version française.

N'hésitez pas à partager cette Étude spéciale avec vos collègues ou à nous demander des exemplaires supplémentaires du présent numéro ou d'autres numéros de la série.

Les lecteurs sont invités à faire part de leurs commentaires sur cette étude au CGAP.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site web à l'adresse : www.cgap.org.

CGAP

1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 EE. UU.

Tél: 202-473-9594

Fax: 202-522-3744

E-mail :

cgap@worldbank.org

© CGAP, 2010

Cette étude spéciale a été rédigée par Glenn D. Westley et Xavier Martín Palomas du CGAP. Les auteurs tiennent à remercier tous ceux qui, chez ADOPEM et Centenary Bank, les ont accueillis dans leurs institutions et leurs ont généreusement fourni les données et informations nécessaires à la préparation de cette étude. Sans pouvoir les citer tous, ils remercient en particulier Mercedes Canalda de Beras-Goico, Mercedes Pimental de Canalda, Eva Carvajal, Sonia Reyes, Fernando Pérez, Juan Francisco Terrero, Gloria Román, Eddy Santana, María Estela Terrero, Ivan Moquete, Hector Almanzar, Olga Araujo, Cecilia Ramón, Quisqueya Domínguez, Blanca Español, Wilson Peña et Rosa de León d'ADOPEM ainsi que Simon Kagugube, Joseph Kimbowa, Joseph Lutwama, George Thogo, Philip Irama, Jennifer Kaggwa, Katimbo Mugwanya, Peninah Kasule, Andrew Ssemaganda, Francis Ogwang, Fred Mukwanga, Catherine Jamwa, Charles Kabanda, Patrick Woyaga, Expedito Kalyango, Dennis Echeru, Dominic Lagom, Noel Rutebemberwa, Robinah Isakwa,

James Matovu, Deo Ilungole, Charles Onen, Betty Matovu, Nelson Ogua, Bob Mayeku et Kellen Ssali de Centenary. Ils souhaitent également remercier Henry Sempangi et Samson Odele de Microsave Ouganda pour leur excellent travail de sélection aléatoire de sites dans tout le pays aux fins de l'enquête sur les utilisateurs de guichets automatiques en Ouganda. Bien d'autres personnes ont contribué à cette étude par leurs idées et leur assistance, notamment Julie Abrams, Anita Campion, David Cracknell, Jennifer Isern, Gautam Ivatury, Ignacio Mas, Kate McKee, Mark Pickens, Beth Rhyne, Marguerite Robinson, Evelyn Stark, Blaine Stephens et Victoria White. Enfin, les auteurs remercient Alexia Latortue, Kate McKee, Rich Rosenberg, Mark Schreiner et Jeanette Thomas pour leurs précieux commentaires sur une version préliminaire du document, ainsi qu'Anna Nunan pour l'édition compétente de la version finale. Merci enfin à la Fondation Bill & Melinda Gates, qui a en partie financé cette étude.

Recommandation pour la citation du présent document :

Westley G. D. et Palomas X. M., *Quels sont les arguments commerciaux en faveur du service aux petits épargnants ?*, Étude spéciale n° 18, Washington, D.C. : CGAP, septembre 2010.

