

Madagascar

Le secteur de la microfinance Diagnostic et analyse des opportunités d'investissement

I. Rapport principal

Makarimi Adéchoubou et Jo Woodfin (USM/FENU), en collaboration avec :
Louïsette Ranorovololona (Chargée de programme PNUD), Josiane Rakotomanga
(Consultante indépendante) et Mamy Andriamahenina (PAMF/PNUD-FENU)

Septembre 2003.

Table des matières

Résumé Exécutif.....	5
Introduction.....	8
Objectifs de l'étude.....	8
Déroulement de la mission.....	8
Organisation et méthodologie.....	9
A. Contexte général.....	14
A1. Géographie, populations et découpage administratif.....	14
A.2. Contexte socio-économique.....	14
A.3. Contexte politique et institutionnel.....	15
A.4. Politiques macroéconomiques et programmes d'ajustement structurel.....	16
A.5. Pauvreté et politiques de réduction mises en oeuvre.....	16
B. Secteur bancaire et financier et son environnement.....	17
B.1. Le secteur financier classique.....	17
B.2. Le secteur de la microfinance.....	18
B.3. Le secteur informel.....	20
B.4. Le cadre légal, réglementaire et institutionnel.....	20
B.4.1. Le cadre légal et réglementaire.....	20
B.4.2. Le cadre institutionnel.....	21
B.5. Relations entre les Banques et les IMF.....	21
C. Le développement du secteur de la microfinance.....	22
C1. Offre de produits et services financiers.....	22
C.1.1. Caractéristiques générales des institutions et zones d'intervention.....	23
C.1.2. Caractéristiques des Produits et services offerts.....	26
C.1.3. Synthèse des constats et des perspectives de l'offre.....	27
D. Demande de produits et services financiers.....	28
D1. Demande de services et produits d'épargne.....	28
D2. Demande de crédit.....	29
E. Organisation et appuis au secteur.....	31
E.1. Structuration de la profession.....	31
E.2. Principaux programmes des bailleurs de fonds.....	31
E.3. Appuis techniques.....	33
E.4. Actions et programmes de formation.....	33
F. Contraintes, atouts et opportunités d'investissements.....	34
F.1. Contraintes et dysfonctionnements.....	34
F.2. Atouts et opportunités d'investissements.....	35
G. Conclusions.....	35
H. Recommandations.....	36
H.1. Préalable.....	36
H.2. Politique nationale de microfinance.....	36
H.3. Stratégie nationale de microfinance.....	37
H.4. Quelle vision pour le secteur de la microfinance à Madagascar ?.....	38
H.5. Pour quels axes stratégiques ?.....	38
H.6. Prochaines étapes.....	38
I. Références bibliographiques.....	39

Sigles et abréviations

ACCS	: Association de Crédit à Caution Solidaire
ACEP	: Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
ADéFi	: Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises
ADMMEC	: Association pour le Développement du Mouvement Mutualiste d'Épargne et de Crédit
AECA	: Association d'Épargne et de Crédit Autogérée
AFD	: Agence Française de Développement
AGEPMF	: Agence d'Exécution du Projet MicroFinance
AIM	: Association des Institutions de MicroFinance non Mutualistes
AMEC	: Association Mutualiste d'Épargne et de Crédit
APEM	: Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
APIFM	: Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
BAD	: Banque Africaine de Développement
BFV	: Banky Fampandrosoana ny Varotra
BIT	: Bureau International du Travail
BMOI	: Banque Malgache de l'Océan Indien
BNI/CL	: Bankin' Ny Indostria / Crédit Lyonnais
BOA	: Bank Of Africa
BTM	: Bankin' Ny Tantsaha Mpamokatra
CACR	: Coordination des Activités d'Appui au Crédit Rural
CMB	: Compagnie Malgache des Banques
CDA	: Conseil de Développement d'Andohatapenaka
CECAM	: Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CEM	: Caisse d'Épargne de Madagascar
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poorest
CIDR	: Centre International de Développement et de Recherche
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
DAPP	: Direction de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs
DAT	: Dépôt A Terme
DCPE	: Document Cadre de Politique Economique
DID	: Développement International Desjardins
DPDM	: Déclaration de politique de Développement de la Microfinance
DSRP	: Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
EAM	: Entreprendre à Madagascar

FENU	: Fonds d'Equipement des Nations Unies
FERT	: Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre
FGM	: Fonds de Garantie Mutualiste
FIGAM	: Fonds Interrégional de Garantie Mutuelle
FITIA	: Firaisam-paritry ny TIAVO
Fmg	: Franc Malagasy
FMI	: Fonds Monétaire International
ICAR	: International de Crédit Agricole et Rural
IFM	: Institution Financière Mutualiste
IMF	: Institution de MicroFinance
IRAM	: Institut de Recherche et d' Application des Méthodes du Développement
MEC	: Mutuelle d'Epargne et de Crédit
MEFB	: Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAIQ	: Programme d' Appui aux Initiatives de Quartier
PAMF	: Projet d'Appui à la MicroFinance
PADANE	: Projet d' Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est
PATFR	: Projet d' Assistance Technique aux Finances Rurales
PCEC	: Plan Comptable des Etablissements de Crédit
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPRR	: Programme de Promotion des Revenus Ruraux
PRBM	: Projet de Réhabilitation du Périmètre du Bas-Mangoky
SAF/FJKM	: Sampan' Asa Fampanandrosoana / Fiangonan'I Jesoa Kristy eto Madagasikara
SIPEM	: Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
TIAVO	: Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
UCB	: Union Commercial Bank
UNICECAM	: Union Interrégionale des CECAM
URCECAM	: Union Régionale des CECAM

Résumé Exécutif

- i. Madagascar compte plus de 15,6 millions d'habitants (estimation de 2001) et s'étend sur une superficie de 587.000 km². Si l'incidence de la pauvreté a considérablement baissé dans de nombreux pays en développement au cours des dernières années, elle a augmenté à Madagascar où elle toucherait 70% de la population. Il est vrai que les turbulences politiques de 1991 et de 2002 ont affecté sérieusement la situation socio-économique du pays et aggravé la situation déjà précaire des défavorisés, en majorité des ruraux. Conséquence majeure de la crise économique et des turbulences politiques de 2002, la croissance économique qui affichait un taux de 6% en 2001 est tombée à -12,7% en 2002.
- ii. Le Gouvernement actuel, avec l'appui des partenaires au développement, ne ménage aucun effort pour rétablir la situation économique et pour prendre des mesures vigoureuses visant un redressement rapide et durable, avec comme objectif la réduction de moitié du niveau de pauvreté d'ici 2013. Cette relance économique repose sur le principe "Partenariat Public-Privé" et considère la microfinance comme un des outils privilégiés pour atteindre ledit objectif.
- iii. Après plus de dix années d'expérimentation et de construction, le secteur de la microfinance à Madagascar est entré dans une phase d'expansion caractérisée par :
 - une croissance remarquable des activités des IMF (épargne et crédit) ;
 - l'apparition de leaders professionnels dans les domaines de la collecte d'épargne, de la gestion du crédit et dans l'innovation en termes de produits et services ;
 - une professionnalisation du secteur avec des associations d'IMF dynamiques et représentatives ;
 - des acteurs (IMF, banques, Gouvernement et bailleurs de fonds) engagés dans l'application des pratiques optimales ;
 - une prise de conscience, au niveau des principaux acteurs, sur la nécessité de coordonner les interventions des bailleurs de fonds, de créer un cadre légal et réglementaire favorable à l'activité, de renforcer les capacités des associations professionnelles et de définir clairement une stratégie globale pour le secteur.
- iv. Malgré sa remarquable croissance au cours de ces dernières années, la portée du secteur demeure faible. Au 31 décembre 2002, environ 5% des ménages malgaches avaient accès aux services financiers (épargne et crédit) fournis par les IMF du secteur. Le taux d'emprunteurs (nombre d'emprunteurs rapporté au nombre de ménages) au cours des exercices écoulés est encore plus faible.
- v. En s'appuyant sur des expériences mondiales (Afrique, Amérique Latine et Asie) de développement du secteur de la microfinance et partant de l'analyse des données et indicateurs de performance des IMF les plus significatives du secteur de la microfinance à Madagascar au cours de l'exercice 2002, la mission a estimé que le potentiel de ce secteur est considérable. Ainsi, avec un taux d'emprunteurs variant de 5% à 12%, la demande potentielle de crédit se situerait aujourd'hui entre 43 millions de dollars et 103 millions de dollars US, soit respectivement 2,6 fois et 6,2 fois la demande satisfaite actuellement.

- vi. Les contraintes et faiblesses du secteur ont été identifiées comme suit :
- absence d'une véritable politique nationale axée sur les "pratiques optimales" internationalement reconnues ;
 - absence de stratégie nationale ;
 - cadre légal et réglementaire peu adapté, contraignant et discriminatoire à l'endroit des systèmes de "crédit direct" ;
 - absence d'une véritable coordination au niveau national ;
 - couverture géographique inégale et insuffisante du territoire avec un déséquilibre de l'offre entre zones rurales et zones urbaines ;
 - infrastructure de base (routes et communications) déficientes en milieu rural ;
 - compétences des IMF imitées (ressources humaines, gestion financière, SIG et planification encore insuffisants) ;
 - insuffisance de l'offre en formation et services d'appui-conseil pour les IMF ;
 - absence de données statistiques exhaustives et fiables sur le secteur ;
 - insuffisance de ressources de refinancement sur le moyen et long terme des IMF ;
 - autonomie financière non atteinte pour la majorité des IMF.
- vii. Cependant les atouts sont nombreux et peuvent être résumés comme suit :
- conditions politico-économiques favorables : reprise de la croissance, inflation limitée, etc ;
 - volonté affichée du Gouvernement de faire de la microfinance un outil au service du développement actif du secteur ;
 - existence et fonctionnement de deux associations professionnelles dynamiques ;
 - diversité des approches et méthodologies d'intervention ;
 - intérêt naissant des banques pour le secteur de la microfinance ;
 - engouement des bailleurs de fonds pour appuyer le secteur dans le cadre de partenariats ;
 - fort potentiel de croissance : demande importante et peu couverte notamment en milieu rural.
- viii. Les opportunités d'investissements portent sur les grands domaines suivants :
- Réglementation et supervision, notamment la révision de la réglementation en vigueur ;
 - Couverture nationale de l'offre et diversification des produits et services ;
 - Formation des acteurs ;
 - Refinancement des IMF ;
 - Coordination du secteur et concertation entre les acteurs opérationnels et institutionnels.
- ix. En conclusion, malgré les contraintes et faiblesses observées, la mission note que le potentiel du secteur de la microfinance est considérable. Cependant, pour permettre à ce secteur de maîtriser sa croissance et de surmonter les crises et dysfonctionnements qui surviennent généralement au cours de la phase d'expansion, les acteurs du secteur devront, ensemble, partager une vision commune et s'engager à la traduire dans des actions concrètes et concertées.
- x. A ce stade du développement du secteur de la microfinance à Madagascar, cette vision pourrait être formulée comme suit : "Disposer d'un secteur de la microfinance viable et

pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande de services et produits de microfinance, sur l'ensemble du territoire et opérant dans un cadre politique, légal, réglementaire et fiscal adapté et favorable". Elle se traduirait par les axes stratégiques ci-dessous à confirmer dans le cadre de l'élaboration de la stratégie nationale de microfinance :

- Cadre légal et réglementaire favorable à l'émergence et au développement des IMF ;
- Offre pérenne de produits et services diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles et viables ;
- Capacités des IMF renforcées grâce notamment aux actions de formations ;
- Refinancement des IMF et articulations Banque et IMF renforcées ;
- Coordination efficace du secteur et concertation.

xi. Afin de donner suite aux recommandations de la mission, les prochaines étapes suivantes ont été suggérées :

- septembre 2003 : appui à la mise en place de la cellule de microfinance chargée de la coordination du secteur ;
- octobre 2003 : appui au lancement du processus de stratégie nationale de microfinance (SNMF) ;
- novembre - décembre 2003 : formulation du nouveau programme de microfinance du PNUD/FENU conformément au cadre défini dans la SNMF.

Introduction

Objectifs de l'étude

1. Conformément aux termes de référence de la mission (**Annexe 1**), l'étude avait les principaux objectifs suivants :

- dresser un état des lieux du secteur de la microfinance à Madagascar ;
- procéder à son analyse approfondie ;
- dégager les tendances et perspectives ;
- recenser et analyser les contraintes ainsi que les opportunités d'investissement pour le secteur ;
- formuler des recommandations, pour le PNUD/FENU et les bailleurs de fonds, sur la manière de favoriser le développement d'un secteur professionnel et viable qui s'intègre dans le secteur financier. Ces recommandations devront mettre l'accent sur :
 - les investissements et appuis nécessaires au secteur ;
 - les rôles des différents acteurs pour appuyer le développement du secteur ;
 - les appuis spécifiques visant à minimiser les risques et contraintes identifiés.

Déroulement de la mission

2. La mission a séjourné à Madagascar du 14 juillet au 06 août 2003. Elle était conduite par Mme Jo Woodfin, chargée de portefeuille de Madagascar à l'Unité Spéciale de Microfinance du Fonds d'Équipement des Nations Unies (USM/FENU), et Monsieur Makarimi Adéchoubou, Conseiller Technique Régional de l'USM/FENU. Elle était assistée des personnes suivantes qui l'ont accompagnée sur le terrain :

- Mme Louissette Ranorovololona, Chargée de programme PNUD ;
- Mme Josiane Rakotomanga, consultante indépendante ;
- Monsieur Mamy Andriamahena, Expert microfinance du Projet d'Appui à la Microfinance (PAMF) du PNUD/FENU.

3. La mission qui s'inscrit dans le cadre de l'approche sectorielle du développement de la microfinance a été motivée par les faits suivants :

- le contexte macro-économique et politique favorable du pays ;
- le stade actuel de développement du secteur de la microfinance à Madagascar ;
- l'absence de taux d'intérêt plafonné ;
- la volonté des autorités gouvernementales et monétaires de créer un environnement favorable au développement du secteur ;
- la disponibilité du bureau du PNUD à poursuivre sa collaboration avec le FENU dans le domaine de la microfinance et son engagement à y investir des ressources humaines et financières, à prendre en compte les conclusions et recommandations issues des évaluations¹ des programmes de microfinance du PNUD et du FENU à Madagascar ;
- l'existence d'une masse critique de bailleurs de fonds et des perspectives de partenariat ;

¹ L'évaluation d'ensemble des programmes du PNUD et du FENU de juillet 2002 et celle du programme spécifique du FENU réalisée en octobre 2002 (MAG/92/C01) invitaient à un recentrage des interventions du PNUD et du FENU vers un appui au cadre institutionnel du secteur de la microfinance.

- le consensus qui se dégage au niveau des principaux acteurs (IMF et leurs associations, Gouvernement et bailleurs de fonds...) sur la nécessité d'une plus grande coordination des interventions en vue d'une plus grande portée des opérations.

4. La mission s'est déroulée selon le calendrier détaillé en Annexe 2.

Suite au briefing du lundi 14 juillet 2003 avec le Représentant Résident du PNUD et avant d'entamer les visites de terrain, la mission a eu, du 14 juillet au 18 juillet à Antananarivo, des rencontres avec des ministères et structures de l'Etat impliqués dans le secteur de la microfinance, des bailleurs de fonds, les deux associations professionnelles, des banques et IMF représentées à Antananarivo.

Du 19 au 31 juillet, la mission s'est rendue à l'intérieur du pays pour avoir des entretiens avec les organisations suivantes :

- au Centre : SIPEM, OTIV-TANA, ADéFi, APEM, APIFM, AIM et EAM ;
- au Sud : UNICECAM, VATSY, HAINGONALA, RPPMED-PNUD, TIAVO, VOLAMAHASOA ;
- à l'Est : OTIV – Lac Alaotra, OTIV-Toamasina littoral, EAM ;
- au Nord : OTIV-SAVA, OTIV-DIANA, EAM ;
- à l'Ouest : AECA-Marovoay.

5. Au nom du PNUD et du FENU, la mission remercie vivement :

- les autorités gouvernementales et monétaires concernées par le secteur (la Vice - Primature, le MEFB, le MAEP et le SG de la CSBF) qui ont marqué leur intérêt pour l'approche et la démarche au cours des audiences qu'elles ont bien voulu accorder à l'équipe de la mission ;
- les associations professionnelles (APIFM et AIM), le personnel technique des institutions visitées et les responsables de leurs organes de gestion pour leur disponibilité et leur coopération ;
- les partenaires au développement et les Agences Internationales de Développement (AID) pour leur adhésion à la démarche de la mission et leur active collaboration.

Le programme des visites auprès des IMF figure en **Annexe 3**.

Organisation et méthodologie

6. Aussi bien au niveau des acteurs institutionnels que de ceux impliqués dans les opérations, la mission a fait passer les messages suivants :

- l'approche sectorielle s'appuie sur le développement d'une politique et d'une stratégie nationales reflétant la commune vision de tous les partenaires d'une intégration du secteur de la microfinance dans le secteur financier formel ;
- l'adhésion et l'appui de la Banque centrale et des ministères sont nécessaires et doivent être acquis ;
- la politique de l'USM/FENU dans le cadre de l'approche sectorielle et son rôle d'appui -conseil pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- l'existence et la disponibilité d'autres bailleurs sont très importants ;
- l'importance du partenariat et de la collaboration entre tous les acteurs ;
- le rôle du CGAP dans l'établissement des normes et des pratiques optimales ;
- l'évaluation – pays doit démontrer que le développement du secteur est possible.

7. La mission a procédé à une revue de la littérature sur le contexte socio-économique, les stratégies de réduction de la pauvreté et d'appui au développement des secteurs de l'économie y compris celui de la microfinance. Pour compléter ces données bibliographiques, un guide d'entretien a été élaboré et soumis aux IMF selon le cadre d'évaluation du CGAP (Cf. **Annexe 4**). Il comprend les principales rubriques suivantes :

- Identité ;
- Facteurs institutionnels ;
- Clientèle, produits et services ;
- Objectifs stratégiques ;
- Source de financement : dons, dettes et capitaux propres ;
- Principaux indicateurs de performance sur les trois dernières années ;
- Faiblesses, forces et perspectives.

8. La mission a été l'occasion d'une sensibilisation sur la microfinance et l'approche sectorielle du développement de la microfinance (Cf. **Encadrés 1 et 2**).

- En cours de mission une sensibilisation du staff du PNUD/FENU a été faite sur l'approche sectorielle. La mission a fait une présentation "power point" sur le concept, la démarche et les objectifs de l'approche sectorielle avec un accent sur les pratiques optimales de microfinance ;
- En fin de mission une restitution a eu lieu auprès des acteurs clés dont les bailleurs de fonds pour présenter les principales conclusions et recommandations. L'objectif était de partager les constats et analyses de la mission et de rechercher un consensus sur le processus et la stratégie à mettre en œuvre.

Encadré 1 **Microfinance et Approche Sectorielle**

La microfinance fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro - entreprise. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit auxquels s'y ajoutent maintenant les assurances et les services de transfert.

Bien que l'on ait assisté, ces dernières années, à une forte croissance des institutions de microfinance (IMF) de par le monde, la demande de services de microfinance reste largement insatisfaite. En effet, sur une demande globale estimée à 500 millions de familles, seules 30 millions seraient touchées en 2002. Sur les continents, la couverture est très inégale. En Asie : 9,3% des familles les plus pauvres seraient touchées contre seulement 6% en Amérique Latine et en Afrique.

Même si l'impact de la microfinance reste globalement limité, des études et recherches montrent qu'elle représente un outil important de lutte contre la pauvreté et doit être considérée comme une des stratégies en vue d'atteindre les objectifs de développement du millénaire notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici à 2015. Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) a tout récemment montré que la microfinance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte de ces objectifs. En effet, l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes...

Aujourd'hui, il est de plus en plus admis au sein de la communauté des bailleurs de fonds que l'intégration de la microfinance au secteur financier global est une condition nécessaire de sa contribution efficace au développement.

L'approche dite sectorielle du développement de la microfinance a pour objectif principal de renforcer le système financier global par l'intégration du secteur de la microfinance afin de garantir pour les pauvres et les ménages à faibles revenus, un accès durable aux services financiers. L'intégration de tous les sous-segments du secteur financier est une condition nécessaire du développement, mais elle n'est pas suffisante. D'où la nécessité que le système financier intégré puisse être constitué d'institutions viables et pérennes fournissant des services aux populations de toutes catégories.

Cette approche s'appuie sur le développement d'une politique et d'une stratégie nationales reflétant la commune vision de tous les partenaires d'une intégration du secteur de la microfinance dans le secteur financier formel et commercial. Elle prend en compte la situation socio - économique et politique. Elle est centrée sur le développement de la capacité locale concernant l'environnement plus particulièrement le cadre légal et réglementaire, les institutions, les mécanismes de financement, les services d'appui au secteur tels que les structures juridiques, de comptabilité et d'audit, les centrales de risques, les possibilités de formation et de renforcement institutionnel, le degré de structuration de la profession..., afin que les services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus intègrent sur une base non subventionnée et permanente le secteur financier formel.

En visant à faire de la microfinance non pas un secteur en marge du système financier global mais une partie intégrante de ce système, l'approche sectorielle est au cœur du développement. En effet, elle favorise, à travers son objectif et sa démarche, la jonction entre la microfinance et le développement aux trois niveaux suivants :

- l'accès des pauvres et ménages à faibles revenus aux services financiers durables ;
- la création d'institutions de microfinance viables et pérennes ;
- l'insertion des IMF dans le système financier global.

Encadré 2

Les phases de développement du secteur de la microfinance

Pour déterminer l'appui requis en vue de stimuler de façon optimale le développement du secteur de la microfinance, il est intéressant de passer en revue la manière dont la microfinance s'est développée dans des pays qui disposent aujourd'hui d'un secteur de microfinance mature. Quoique chaque pays ait ses propres caractéristiques, on considère généralement que le développement du secteur de la microfinance suit les 4 phases suivantes : démarrage, expansion, consolidation et intégration (cf. Figure 1).

- **Phase de démarrage** : Durant cette phase, les activités de microfinance sont introduites en général sous forme de projets pilotes. Les produits et services financiers sont peu diversifiés. En fait, ils sont dans une phase de test et de développement pour un marché en création. Au niveau des IMF, un accent est mis sur les ressources humaines capables de proposer des méthodologies et modalités de services et produits rentables. Au cours de cette phase, les subventions sont dominantes. On assiste vers la fin de cette période à deux phénomènes : d'un part, des échecs de projets pilotes à cause notamment de la mauvaise qualité de portefeuille de crédit, et d'autre part, la réussite de certaines expériences ayant appliqué des méthodologies adaptées au contexte et des pratiques optimales de microfinance. En résumé, au cours de cette période, la priorité est au développement des produits adaptés à la création d'un marché pour la microfinance.

- **Phase d'expansion** : C'est la phase au cours de laquelle les IMF leaders se préoccupent d'élargir la gamme de leurs opérations et de leur clientèle. Leur réussite leur permet de monopoliser une grande part du marché potentiel. D'autres IMF s'inspirent et copient leurs méthodologies. L'accent est mis sur le développement des activités et des démarches des IMF sur la mobilisation des ressources pour financer la croissance. L'expansion du secteur permet de réaliser des économies d'échelle et des résultats d'exploitation positifs. Les IMF continuent de bénéficier de subventions pour le renforcement institutionnel mais elles recourent à des prêts souples des banques, des bailleurs de fonds et de certains investisseurs pour financer leur croissance. On observe au cours de cette phase que la demande en produits et services financiers est importante mais largement insatisfaite. La priorité est au développement des institutions en vue de répondre à cette demande.

- **Phase de consolidation** : C'est la phase au cours de laquelle les IMF leaders se focalisent sur leur viabilité et sur la pérennité de leurs opérations. L'accent est mis sur le renforcement institutionnel. C'est en effet, une étape caractérisée par la formalisation de l'organisation interne des IMF (manuels de procédures et de gestion des produits, SIG...). Le secteur de la microfinance se formalisant, la réglementation du secteur devient nécessaire. La concurrence est vive entre les IMF qui sont obligées d'améliorer leur productivité et d'innover pour conserver et élargir leur part de marché. Les subventions au secteur s'amenuisent et n'interviennent que sur des aspects tels que le renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur. Au cours de cette phase, on constate que certaines IMF commencent à intégrer dans leur portefeuille de nouveaux clients (micro et petites entreprises et même PME). La priorité est accordée à l'amélioration de la réactivité aux besoins des clients et à la diversification des produits.

- **Phase d'intégration** : Dans la phase d'intégration, les IMF leaders font partie intégrante du secteur financier formel réglementé par la Banque Centrale et offrent une gamme de produits répondant aux besoins de la majorité des segments du marché. Cette intégration du secteur de la microfinance au secteur financier formel permet l'accélération de la croissance et du développement économique. Cette phase est caractérisée par la disparition des subventions pour les IMF qui s'autofinancent et ont accès aux fonds commerciaux pour financer leur croissance et servir à la fois leur clientèle de base et des clients haut de gamme (MPE, PME). Au cours de cette phase, les institutions financières formelles (banques et établissements de crédit) sont de plus en plus engagées dans le secteur de la microfinance, en créant des unités ou des départements pour fournir des produits et services à une catégorie de clients considérés comme pauvres et à bas revenus (cf. Figure 2).

Figure 1 : Phases du développement du secteur de la microfinance

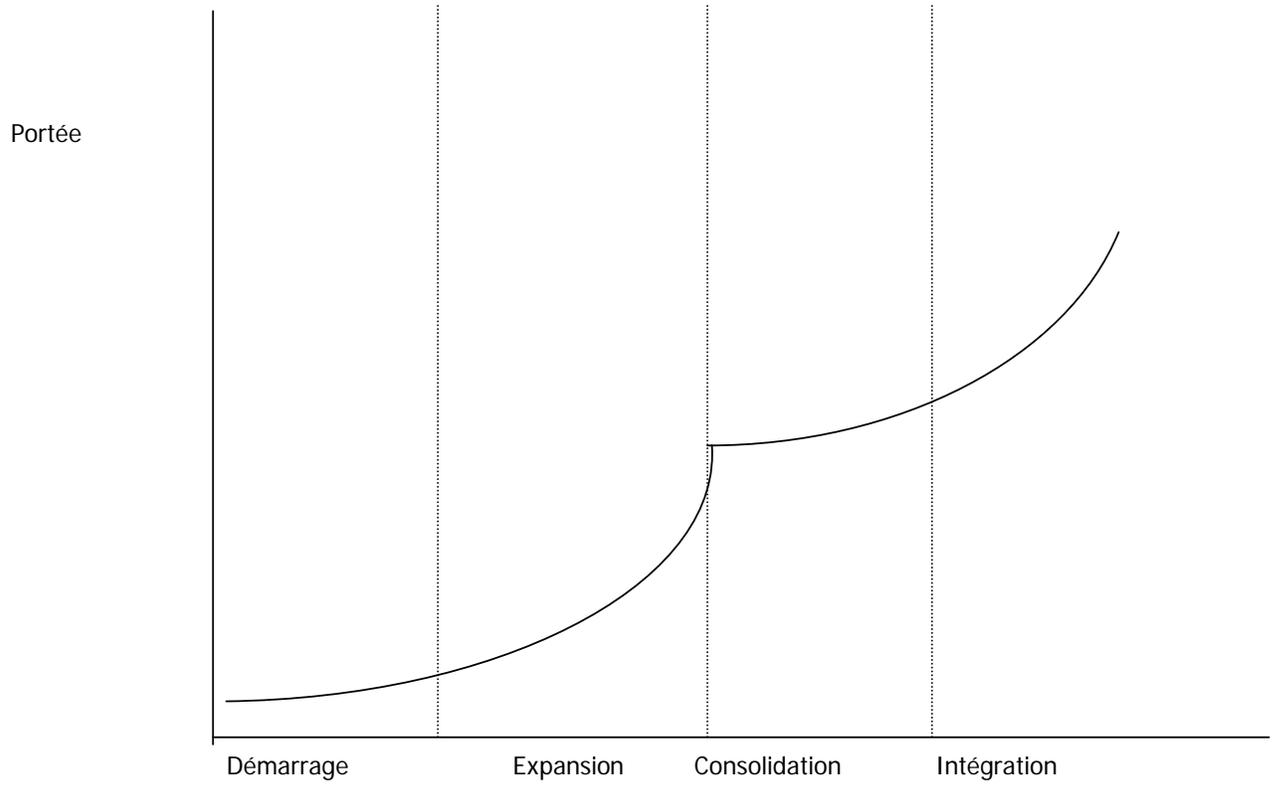
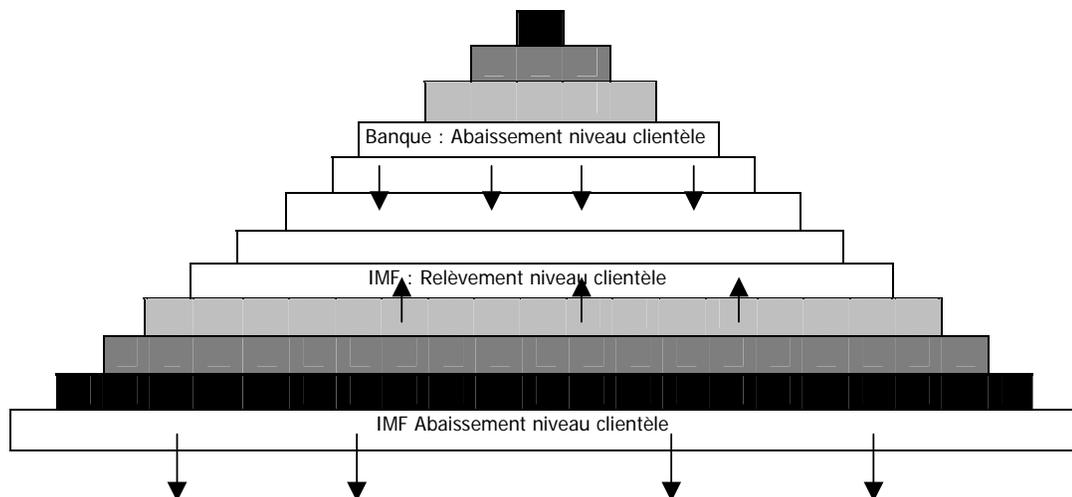


Figure 2 : Abaissement du niveau d'admission de la clientèle par les banques et relèvement du niveau de la clientèle par les IMF



A. Contexte général

A1. Géographie, populations et découpage administratif

9. Madagascar, île continent de l'océan indien, s'étend sur une superficie de 587.000 Km². Le climat, très contrasté, à prédominance tropicale, est tempéré sur les plateaux, chaud et humide sur les parties orientales, subtropical sur les parties occidentales et tropical dans le Sud. L'île présente un relief accidenté qui rend les déplacements terrestres assez difficiles.

10. La population, estimée à 15,6 millions d'habitants en 2001, croît à un rythme de 2,8% par an. La densité de population de 27 habitants au km² cache une grande disparité entre les régions. Elle varie de 62 habitants / km² dans la province d'Antananarivo à 9 habitants / km² dans la province de Mahajanga à l'Ouest.

11. Le niveau d'urbanisation du pays est passé de 16% en 1975 à 25% en 2000. La province d'Antananarivo qui occupe moins de 10% de la superficie abrite 29% de la population totale tandis que les provinces de Mahajanga et de Tuléar qui représentent plus de la moitié de la superficie du pays (53%) ne regroupent qu'un peu plus du quart de la population (26%). Les hautes terres et la façade orientale occupent 13% du territoire et concentrent plus de la moitié de la population. Une caractéristique de la population malgache est sa jeunesse. 56% des malgaches ont moins de 20 ans. Le sexe féminin représente 50,5% de la population.

12. La Constitution modifiée du 18 novembre 1992 et la loi d'orientation n°93 005 du 26 janvier 1994 constituent le cadre politico-juridique de la décentralisation sur lequel reposaient la structure de l'Etat malgache et les communes. La révision constitutionnelle de 1998 a apporté de nouvelles innovations par la création des provinces autonomes : ce sont des "collectivités publiques dotées de la personnalité juridique ainsi que de l'autonomie administrative et financière". Les compétences et les principes de Gouvernement des Provinces autonomes, au nombre de six, correspondent à la délimitation territoriale des Faritany actuels (Antananarivo, Antsiranana, Toamasina, Fianarantsoa, Toliary et Mahajanga). Chaque province autonome est appelée à gérer démocratiquement et librement ses propres affaires dans le cadre de cette loi statutaire.

13. Les provinces autonomes sont organisées en Collectivités Territoriales Décentralisées à deux niveaux : la région et la commune qui sont dotées chacune d'un organe délibérant et d'un organe exécutif. Au stade actuel, le pays se trouve dans une phase de transition vers la mise en place des différents organes et structures des provinces autonomes. Seules les communes sont mises en place et fonctionnelles. Elles coexistent avec d'autres niveaux d'administration territoriale issus des précédentes constitutions, particulièrement les "Fivondronana" (districts ou départements) mais aussi les "Firaisana" et les "Fokontany" qui restent en vigueur. La région, dont la mise en place a été prévue dans la Constitution de 1992, n'est pas encore née. Madagascar compte actuellement 1391 communes dont 45 communes urbaines.

A.2. Contexte socio-économique

14. Avant les années 1980, l'économie malgache a connu une croissance économique modeste par rapport à la croissance démographique. Cependant, la mise en place d'un programme de stabilisation et d'ajustement structurel vers le début de l'année 1980 a permis d'atteindre une croissance économique positive en termes réels à la fin de cette

décennie, même si le taux d'inflation est resté à un taux moyen relativement élevé de 16% par an. Cette amélioration de la situation économique a été perturbée par la crise politique de 1991. Le taux de croissance économique est tombé à -2.7% entre 1991 et 1996. Le PIB par habitant a atteint son niveau le plus bas en 1996 (198 dollars constants 1987) et l'inflation a atteint plus de 50%.

15. La période 1997-2001 a été marquée par une certaine stabilité et les prémices d'un décollage économique avec des retombées sociales faibles. En 2001, la croissance économique enregistrée était de l'ordre de 6,7% par rapport à 4,8% en 2000, dépassant pour la cinquième année consécutive la croissance démographique. Au cours de la période 1997-2001, le PIB a connu une croissance moyenne de 4,3% et un taux moyen d'inflation de 8,8%. Au cours de cette période, le secteur secondaire (12,6% du PIB) et tertiaire (52% du PIB) ont été les plus dynamiques avec des taux de croissance moyens annuels de 6% et 5% respectivement. Quant au secteur primaire, dont la part du PIB n'a cessé de décroître depuis 1997 pour se situer à environ 34%, il a connu une croissance relative de seulement 2% au cours de la période.

16. La croissance économique a surtout profité aux opérateurs intervenant d'une part, dans le secteur secondaire, dynamisé par l'expansion des Entreprises Franches et l'African Growth and Opportunity Act (AGOA) en 2001, entraînant une forte augmentation des exportations et des investissements directs étrangers, et améliorant ainsi la balance globale ; d'autre part, dans le secteur tertiaire, particulièrement les sous-secteurs suivants : Banques et Assurances, Travaux Publics, Transports et Commerce. L'impact positif des résultats macro-économiques est à peine perceptible au niveau de la majorité de la population. Le taux d'inflation, mesuré par l'indice des prix à la consommation, a baissé de 13% en 1999 à 11,8% en 2000 et 4,8% en 2001. Au cours de ces dernières années, l'évolution de l'indice des prix à la consommation a été fortement déterminée par deux groupes de produits : l'alimentation et l'énergie.

17. Malgré les réformes économiques entreprises par le Gouvernement et cette amélioration de la croissance économique, le revenu annuel moyen en terme réel des ménages malgaches a peu varié entre 1993 et 1999 se situant à 3,5 millions en 1999 en francs constants. Le taux de chômage est relativement bas : 2,8% en 1999 et 3,2% en 1997, mesuré selon la norme internationale. L'emploi dans le secteur agricole et connexe représente 86,1% des emplois dans le milieu rural contre 38% dans le milieu urbain. Le taux de chômage en milieu rural (2%) est nettement moins élevé qu'en milieu urbain (6,6%), mais cette situation cache la précarité économique et sociale des emplois ruraux. Enfin, l'insertion des femmes dans l'activité est relativement faible. Le taux de chômage des femmes (3,5%) est plus élevé que celui des hommes (2,3%).

A.3. Contexte politique et institutionnel

18. En moins de 10 ans, le pays a connu deux crises politiques (1991 et 2002) qui ont eu des conséquences désastreuses sur l'économie et la situation sociale. La première crise de 1991 a débouché sur la mise en place d'un régime parlementaire qui a conduit à une instabilité institutionnelle empêchant l'exécutif de prendre des mesures efficaces.

19. En 2002, à la suite de l'élection présidentielle contestée, Madagascar a traversé la plus grave crise de son histoire récente. En effet, de janvier à août 2002, l'économie du pays a été pratiquement paralysée. Les secteurs les plus touchés sont ceux du tourisme et du textile considérés comme les moteurs de la croissance. Depuis août 2002, on observe un retour à la stabilité politique favorable à une relance de la croissance économique. En effet, le plan de redressement issu de la réunion des "Amis de

Madagascar" tenue le 26 juillet 2002 à Paris met l'accent sur la bonne gouvernance, considérée comme base du développement du pays. Le volet "Financement" de ce plan de redressement comprend la mise en place des lignes de crédit pour la relance des investissements, des activités artisanales et de micro-entreprises, et du crédit agricole. "La Loi de Finances 2003", mise en application depuis le début de l'année, a fixé comme objectifs macroéconomiques un taux de 6% de croissance économique et à moins de 7% de taux d'inflation.

A.4. Politiques macroéconomiques et programmes d'ajustement structurel

20. L'évolution de l'économie malgache, après l'indépendance, est caractérisée par trois grandes périodes :

- la première décennie de l'indépendance qui coïncide avec la première République dont la gestion était sous la domination et le contrôle de l'ancienne puissance coloniale ;
- la deuxième décennie correspondant au moment fort de l'économie dirigée ;
- la troisième période (les deux dernières décennies), celle de l'ajustement structurel à économie libéralisée.

21. A partir de 1980, un programme de stabilisation et d'ajustement structurel a été mis en place et a permis d'atteindre une croissance économique positive en termes réels à la fin de la décennie. Les principales réformes adoptées depuis la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel sont les réformes budgétaires (application de la taxe sur la valeur ajoutée, renforcement des administrations fiscales et douanières, réformes de la fonction publique, renforcement du suivi de l'exécution budgétaire) ; les réformes du secteur monétaire et financier (la privatisation des banques publiques, l'indépendance de la Banque Centrale) ; la privatisation des entreprises publiques (établissement des bases législatives sur la privatisation, libéralisation des télécommunications, privatisation de la compagnie pétrolière, privatisation des entreprises d'Etat) ; la politique de change et de paiement (adoption du taux de change flottant, libéralisation des transactions courantes) ; la politique commerciale (libéralisation de la production et de la commercialisation du café, de la vanille et du riz), abolition du contrôle des prix, abolition des taxes sur les exportations, élimination des restrictions et des licences sur les importations. L'effet cumulatif de ces programmes d'ajustement structurel a donné naissance à une économie plus ouverte et orientée vers le marché.

A.5. Pauvreté et politiques de réduction mises en oeuvre

22. Le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté Intérimaire (DSRP-I) élaboré en novembre 2000 a permis à Madagascar de bénéficier de l'Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) avec une réduction du service de la dette à hauteur de 50 millions US dollars par an.

23. A la suite des événements politiques de janvier à août 2002, le processus d'élaboration d'un DSRP complet qui a démarré en septembre 2002 s'est achevé en mars 2003. Selon ce document, le seuil de pauvreté monétaire à Madagascar est évalué à 988.600 fmg par an par individu en 2001, ce qui donne une proportion de 69,6% de malgaches pauvres. La pauvreté est un phénomène essentiellement rural puisque 85% des pauvres se trouvent en milieu rural. L'insuffisance des infrastructures économiques (routes, transport, poste et télécommunication, énergie...) contribue fortement à l'aggravation de la pauvreté. Le DSRP s'est fixé comme objectif de développement de réduire de moitié le taux de pauvreté sur une période de 10 ans. Ce qui revient à passer

à un taux de 35% en 2013. Trois axes stratégiques ont été définis en vue d'un développement rapide et durable :

- Axe 1 : Restaurer un Etat de droit et une société avec une bonne gouvernance ;
- Axe 2 : Susciter et promouvoir une croissance économique à base sociale très élargie ;
- Axe 3 : Susciter et promouvoir des systèmes de sécurisation humaine et matérielle et de protection sociale élargis.

La microfinance est considérée comme un des outils permettant d'atteindre les objectifs de l'axe stratégique n°2.

A court terme, les perspectives 2003 pour relancer l'économie sont basées sur quatre stratégies fondamentales :

- le développement des infrastructures ;
- l'intensification des actions sociales, notamment en matière d'éducation et de santé ;
- l'instauration de la bonne gouvernance et de transparence ;
- le développement du secteur privé.

B. Secteur bancaire et financier et son environnement

B.1. Le secteur financier classique

24. Le secteur financier classique est caractérisé par :

- une politique monétaire libéralisée (libéralisation du système de change notamment) ;
- un secteur bancaire entièrement libéralisé (privatisation des banques étatiques, installation de nouvelles banques...) ;
- une loi bancaire (Loi n° 95-030) réglementant l'activité sous la supervision de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF).

25. La libéralisation de l'économie, amorcée à partir de 1985, dans le cadre des programmes d'ajustement mis en œuvre avec l'appui du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale, a permis d'introduire des réformes importantes au niveau financier et bancaire.

26. Outre la Banque Centrale de Madagascar, le système financier classique compte actuellement 7 banques commerciales, 2 établissements financiers et 4 établissements d'assurance et de sécurité sociale. Ces banques, entièrement privées ou privatisées dans le cadre des mesures de restructuration sont les suivantes :

- Banky Fampandrosoana ny Varotra –Société Générale (BFV –SG) ;
- Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI) ;
- Bankin'Ny Industria – Crédit Lyonnais (BNI – CL) ;
- Banky ny Tantsaha Mpamokatra - Bank Of Africa (BTM- BOA) ;
- Compagnie Malgache de Banque (CMB) ;
- State Bank of Mauritius (SBM) ;
- Union Commercial Bank (UCB).

A l'exception de la CMB, toutes ces banques sont affiliées à des banques étrangères. En matière d'implantation, la BTM-BOA, la BNI-CL et la BFV-SG ont une couverture nationale.

27. Au 31 décembre 2002, les 7 banques comptaient :

- 106 agences ;
- environ 208 300 clients ;
- 2 884 employés ;
- un encours de dépôts de l'ordre de 3 941 milliards fmg ;
- un encours de crédit atteignant 2 434 milliards fmg ;
- un actif d'un montant de 7 153 milliards fmg.

Les dépôts collectés sont essentiellement de court terme (85% du total). Il en est de même pour les crédits. Deux établissements opèrent dans le secteur : la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) et les Centres de Chèques Postaux (CCP). Ces deux établissements ne sont pas soumis à la loi bancaire.

La CEM, établissement public industriel et commercial (EPIC) depuis 1985, est en cours de transformation en société anonyme. Elle compte bénéficier d'un statut particulier qui devrait lui permettre de continuer à mobiliser l'épargne des populations à revenus moyens et modestes mais également de pouvoir devenir un acteur important du secteur de la microfinance en intervenant dans des opérations de crédit direct ou dans le refinancement d'IMF. Au 31 décembre 2002, la CEM disposait de :

- 18 agences réparties sur l'ensemble du territoire ;
- un encours de dépôts atteignant 297,3 milliards fmg pour 688 247 déposants.

Les CCP participent également à la collecte de l'épargne.

B.2. Le secteur de la microfinance

28. L'émergence des institutions de microfinance (IMF) à Madagascar remonte à la fin des années 1980, les premières créations se situant entre 1990 - 1995. Les insuffisances et défaillances du secteur bancaire vis-à-vis des zones rurales ont notamment motivé ces implantations. Il faut signaler que la microfinance à Madagascar a d'abord été rurale.

Trois groupes d'acteurs ont favorisé cette émergence :

- le Gouvernement, par l'entremise de sa politique en faveur de la promotion d'un secteur financier au service du développement agricole avec notamment le concours de la Banque Mondiale ;
- les Bailleurs de Fonds qui ont mis en œuvre plusieurs programmes de crédit à partir de 1990 (Agence Française de Développement, Banque Mondiale, Coopération Allemande, PNUD/FENU, Union Européenne...) ;
- les opérateurs techniques spécialisés (ACEP, CIDR, DID, IRAM, FERT et WOCCU) qui ont apporté à la Grande Ile leur savoir-faire et les expériences issues de leurs interventions en Afrique et sur d'autres continents.

29. Le secteur comprend trois types d'organisations :

- les institutions "à base de membres"², essentiellement mutualistes ;
- les organisations de "crédit direct" qui sont des expériences ayant comme activité principale la distribution de crédit et qui ne lient pas le bénéficiaire de leur prêt à la constitution d'une épargne préalable ;
- les projets à "volet crédit" et les ONG ou associations qui ne font pas du crédit leur activité principale, le crédit étant souvent considéré comme une composante parmi d'autres.

30. En raison de son implantation rurale, notamment agricole de départ, la configuration dominante est celle des IMF à "base de membres". On distingue en effet :

- les Associations d'Épargne et de Crédit Autogérées (AECA) mises en place par le Centre International de Recherche et de Développement (CIDR) à partir de 1990 dans les régions de Marovoay et d'Ambato Boeni³ ;
- les Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuels (CECAM) implantées à partir de 1993 avec l'appui de la Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre (FERT) et l'International de Crédit Agricole Rural (ICAR) ;
- les réseaux "Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola" (OTIV) ayant pour opérateur technique Développement International Desjardins (DID). Leur implantation a démarré dans les régions de Toamasina et du Lac Ataotra à partir de 1990 ;
- le réseau "Tahiry Ifampisamborana Amin'ny Vola" (TIAVO) développé à partir de 1995 par le World Council of Credit Unions (WOCCU) dans la région de Fianarantsoa et relayé à partir de 1999 par l'Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM) ;
- l'Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises (ADéFi) dans la région d'Antsirabe en 1995 avec l'appui technique d'ACEP Développement (ACEP).

31. Dans la catégorie des institutions de "crédit direct", on distingue principalement :

- l'Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar (APEM) dont la création date de 1987. Elle intervient sur Antananarivo et Tuléar ;
- la Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (SIPEM) créée en 1990 par le Groupement des Entrepreneurs de Madagascar (GEM) comme Société de capital risque ayant orienté ses activités vers le microcrédit urbain et périurbain à partir de 1997 ;
- VolaMahasoà, mis en œuvre depuis 1993 dans la région de Tuléar en milieu rural et semi-urbain sur financement de l'Agence Française de Développement (AFD) et de l'Union Européenne (UE) avec l'appui technique de l'APEM et du CIDR agissant respectivement en maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

32. Les "composantes crédit" des projets, qui constituent la troisième catégorie, sont plutôt en voie de disparition. Mais on signalera néanmoins l'intervention du Projet de Soutien au Développement Rural (PSDR) sur financement de la Banque Mondiale, les volets crédit des projets FIDA dans les régions de SAVA et de Mandrare et le volet microfinance du

² Institutions mutualistes à l'exception des AECA qui, tout en étant à base de membres, ne présentent pas toutes les caractéristiques des systèmes mutualistes.

³ Il faut signaler que le projet FENU qui a financé l'implantation des AECA d'Ambato Boeni a été clos en avril 2003.

Programme "Réduction de la Pauvreté et Promotion des Modes d'Existence Durables" (RPPMED) du PNUD.

Enfin, deux ONG nationales comptent dans leurs activités des opérations de crédit : il s'agit de :

- "Entreprendre à Madagascar" (EAM), structure initiée par le PNUD et le BIT en 1990, transformée depuis juillet 1996 en Association de droit malgache ;
- Haingonala à Ambositra dans la province de Fianarantsoa qui intervient sur deux volets : environnement et microfinance.

B.3. Le secteur informel

33. On ne dispose vraiment pas de données réelles sur l'étendue du secteur financier informel, mais il est souvent fait mention dans des rapports et études en milieu rural d'activités non négligeables menées par ce secteur. Il est estimé que le tiers des ménages ruraux a recours aux usuriers et autres prêteurs individuels (commerçants notamment) qui pratiquent des taux d'intérêt variant entre 100 à 250%.

B.4. Le cadre légal, réglementaire et institutionnel

B.4.1. Le cadre légal et réglementaire

34. Le cadre légal et réglementaire des IMF s'intègre dans le dispositif global applicable aux banques et établissements financiers à Madagascar. Ce dispositif fait référence à la loi bancaire n°95-030 du 25 février 1995 qui a institué 5 catégories d'établissements de crédits selon les activités exercées :

- les banques de dépôts territoriales ;
- les banques extraterritoriales ;
- les établissements financiers ;
- les Institutions Financières Mutualistes (IFM) ;
- les Institutions Financières Spécialisées, telles que les Assurances.

35. Créée dans le cadre de la loi bancaire, la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) est un organisme indépendant ayant pour mandat de veiller à l'application des décrets fixant le capital minimum et les règles prudentielles et normes de gestion que les établissements de crédit doivent respecter en vue de garantir notamment leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière. De ce fait, la CSBF est l'autorité de supervision et de contrôle de toutes les catégories d'établissement de crédit.

36. Le 04 septembre 1996 fut adoptée une deuxième loi (loi 96-020) portant réglementation des activités et des organisations des institutions mutualistes. Deux décrets de 1998 (n°98-085 et n°98-127 de février 1998) viendront compléter le dispositif. Ils ont trait notamment au capital minimum des institutions mutualistes.

Des réflexions sont en cours en vue de l'élaboration d'un cadre réglementaire et de supervision applicable à toutes les institutions de microfinance sans exclusive.

B.4.2. Le cadre institutionnel

37. L'Etat malgache est particulièrement actif dans le secteur à travers les structures suivantes :

- le Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget (MEFB) qui assure la coordination nationale de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance. Deux directions de ce ministère sont fortement impliquées dans le secteur :
 - la Direction Générale du Trésor qui, par le biais de sa Direction des opérations financières, assure la tutelle dans le contrôle et la surveillance des flux financiers relatifs aux refinancements, notamment en provenance de l'extérieur ;
 - la Direction Générale de l'Economie et du Plan assure la coordination des projets de développement financés sur fonds publics dont la microfinance ;
- le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) qui intervient dans la promotion et le développement des systèmes financiers décentralisés de proximité pour le financement du monde rural. En son sein, deux départements s'occupent directement de la finance rurale : la Direction de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs (DAPP) et la Coordination des Activités d'Appui au Crédit Rural (CACR).

En outre, la CSBF, structure indépendante créée par l'Etat, est responsable du contrôle de l'application des lois, de la surveillance et de l'agrément des institutions financières.

38. S'agissant de la coordination nationale, il est à noter que l'arrêté n°3312/99/MIN/FIN-ECO du 28 avril 1999 a nommé un coordonnateur national du Projet Microfinance. Celui-ci, qui avait également dans ses attributions de coordonner l'ensemble des interventions dans le secteur, a été rémunéré par ce projet jusqu'à fin juin 2002. Depuis cette date, la coordination du secteur n'est plus correctement assurée.

39. En 1999, à la faveur du Projet Microfinance qui a pris la relève du Projet d'Assistance Technique au Financement Rural (PATR), tous les deux sur financement de la Banque Mondiale, le Gouvernement s'est engagé, dans une "Déclaration de politique de développement de la microfinance" (DPDM), à maintenir un environnement macro-économique stable, un cadre légal, réglementaire et institutionnel favorables au développement du secteur. Un objectif prioritaire de cette politique vise à étendre les services de microfinance à l'ensemble du territoire. Les grands principes à la base de cette politique concernent les domaines suivants : libre fixation des taux d'intérêt (absence de plafonnement), formation, réglementation, assistance technique, refinancement et coordination nationale.

40. Tout récemment, deux autres documents sont venus compléter la DPDM. Il s'agit du :

- Programme de mise en œuvre de la politique générale de l'Etat en 2002 ;
- Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) en 2003.

Le premier préconise des mesures d'appui au secteur financier tandis que le DSRP reconnaît le rôle des IMF dans le financement rural et dans le cadre de la réduction de la pauvreté.

B.5. Relations entre les Banques et les IMF

41. Les relations IMF/Banques commerciales remontent aux années 1996. En effet, sous l'impulsion du PNUD/FENU, des IMF ont appris à nouer des relations d'affaire avec les

banques en ouvrant dans leurs livres des comptes de dépôts, en initiant des opérations courantes et en demandant des crédits de refinancement.

42. En raison de son passé agricole et de son réseau étendu, la BOA entretient des relations privilégiées avec les IMF. Outre les services d'opérations courantes (dépôts, virements, etc.) elle accorde aux IMF des facilités de refinancement qui permettent à ces institutions de développer leurs activités de crédit. Cependant, il est à relever que le volume du refinancement accordé par cette banque au secteur n'a pas connu une évolution significative. Les données recueillies au cours des dernières années révèlent une moyenne annuelle de l'ordre de 12 milliards fmg avec une pointe de 15 milliards en 2002 et un minimum de 11 milliards fmg en 1999. Le montant cumulé des concours accordés par la BOA au secteur s'élève à 49 milliards de fmg au 31 décembre 2002.

43. La BNI/Crédit Lyonnais a eu une expérience test en matière de refinancement d'IMF en 1999 avec un apport en garantie de 100% du PAMF du PNUD/FENU. Plusieurs autres banques ont annoncé leur intérêt pour le secteur de la microfinance. Cependant, leur stratégie d'intervention à l'endroit du secteur est encore imprécise. La Caisse d'Epargne de Madagascar, en voie de transition vers un statut d'établissement financier à part entière, souhaite intervenir comme un "grossiste de crédit" pour les IMF agréées.

44. Les banques qui envisagent d'appuyer le secteur de la microfinance devraient cependant, de prime abord, considérer le renforcement de leur capacité afin d'aller dans le sens d'une meilleure connaissance des IMF et de leurs besoins.

C. Le développement du secteur de la microfinance

C1. Offre de produits et services financiers

45. Au 31 décembre 2002, les résultats globaux atteints par les IMF se présentent comme suit :

▪ Pour les IMF "à base de membres" :		
Nombre de caisses / agences de base	:	338
Nombre de membres	:	135 305
Encours des dépôts	:	52 milliards fmg
Encours des crédits	:	68 milliards fmg
Nombre de clients actifs	:	43 336
Crédits en souffrance	:	8,4 milliards fmg (12% de l'encours de crédit)
▪ Pour les institutions de "crédit direct" ⁴ :		
Nombre de clients actifs	:	8 474
Encours des crédits	:	7,7 milliards fmg
Crédits en souffrance	:	280 millions fmg (2% de l'encours de crédit)

Ces données consolidées sont les plus récentes dont on dispose. Même si on ne peut pas généraliser, les informations ne sont ni complètes, ni fiables.

⁴ Source : AIM : les statistiques disponibles concernent trois institutions : APEM, SIPEM et VOLA MAHASOA.

46. Les institutions à "base de membres" représentent 80% des bénéficiaires de crédit et 89% de l'encours de crédit du secteur. Depuis la fin des années 1990, le secteur a connu une croissance remarquable et soutenue. Sur la période 1999 à 2002, les encours de dépôt et de crédit ont été respectivement multipliés par 3. Cependant, cette croissance a induit, pour certaines IMF, une dégradation du portefeuille de crédit : les crédits en souffrance ont atteint 12% de l'encours de crédit au 31 décembre 2002 pour les institutions "à base de membres". Les données partielles collectées au 30 juin 2003 indiquent une tendance à la hausse du portefeuille à risque entre 20% à 30% de l'encours du portefeuille pour certaines de ces institutions.

C.1.1. Caractéristiques générales des institutions et zones d'intervention

L'**Annexe 5** (Données et indicateurs de performance) fournit des informations détaillées sur les IMF visitées.

47. Les réseaux à base de membres actuellement en activité sont au nombre de 5. Ils sont implantés dans 5 provinces sur les 6 que compte le pays.

- Le réseau des CECAM est composé de six Unions Régionales couvrant huit (8) zones réparties sur quatre (4) des six (6) provinces autonomes que compte l'île. Au 31 décembre 2002, ce réseau comptait 157 caisses de base avec 46 700 adhérents. Il occupe la première place en terme d'octroi de crédit avec un encours de 25,7 milliards au 31 décembre 2002, soit 46% des risques totaux des IMF à base de membres. En matière de collecte de l'épargne, le réseau CECAM s'oriente vers la collecte des dépôts auprès de grandes entreprises et particuliers selon la formule de l'appel public à l'épargne. Ces dépôts sont bloqués sous forme de DAT et rémunérés à des taux créditeurs largement supérieurs aux taux pratiqués par les banques. La qualité du portefeuille reste appréciable avec un taux de portefeuille à risque ne dépassant pas 10% de l'encours de crédit à 30 jours et plus. Le réseau CECAM est appuyé par ICAR, un organisme résultant de la coopération de l'ONG FERT avec le Crédit Agricole français.
- Appuyés techniquement par DID, les réseaux des OTIV interviennent dans trois (3) provinces de l'île et couvrent le littoral Est (Tamatave, Sambava et Antalaha), le Centre - Est (Lac Alaotra) et la périphérie de la capitale Antananarivo. Au 31 décembre 2002, les OTIV comptaient 85 caisses et regroupaient 73 248 membres, soit la moitié de l'effectif total d'adhérents des IMF à base de membres. Avec un encours de dépôts de l'ordre de 40 milliards de fmg à cette même date, les OTIV brassent environ 77% du total des dépôts du secteur. En ce qui concerne la distribution de crédit, les OTIV se trouvent en deuxième position avec un encours de 14,5 milliards fmg à la fin de l'exercice 2002. La faiblesse des OTIV demeure cependant l'ampleur de leur portefeuille à risque qui représentait, à cette période, 43% de leur encours de crédit et 73% des créances en souffrance du secteur.
- Programme initié en 1995 par la coopération française, ADéFi fut la première IMF mutualiste d'épargne et de crédit agréée en 1999. ADéFi s'est spécialisée dans le financement des micro-entreprises urbaines et compte six antennes régionales dans les cinq (5) chefs lieux de Province et la ville d'Antsirabe. Elle distribue du crédit à ses clients à travers 31 bureaux de crédit. Ses financements se font à travers deux Guichets : Guichet TPE avec des montants de crédits plafonnés à 28 millions fmg sur une durée de 3 à 18 mois et Guichet MPE pour des montants de crédits se situant dans la fourchette entre 30 millions et 100 millions fmg pour des périodes de 24 à 36 mois. En termes d'activités, cette institution peut être classée au troisième rang des IMF avec un encours

de crédit de l'ordre de 14 milliards de fmg au 31 décembre 2002. La qualité du portefeuille de ADéFi reste appréciable avec un taux de portefeuille à risque de 6,5%. Depuis 1998, ADéFi a atteint son autonomie opérationnelle.

- Le réseau des AECA est constitué de trois unions implantées dans la seule province de Mahajanga. Avec l'appui du CIDR, ce réseau a introduit le système d'autogestion auprès de ses membres. Cependant, les performances des trois unions demeurent modestes et la viabilité de leurs opérations très aléatoire. Le projet FENU qui a financé une des unions – Ambato-Boeni – a été clos en avril 2003. Dans l'ensemble, l'épargne collectée par ce réseau, tributaire du niveau de développement économique de la région, reste à un niveau faible et ne représente que 16% du total de l'encours de crédit au 31 décembre 2002. L'accès des membres du réseau au crédit est essentiellement favorisé par le refinancement bancaire.
- Le réseau des Caisses TIAVO est implanté dans la province de Fianarantsoa et couvre six Communes dont quatre (4) autour de la capitale régionale et deux sur le littoral Sud Est. Ce réseau, appuyé par l'IRAM qui a relayé le WOCCU, comptait 33 caisses de mutuelles regroupant environ 8000 membres au 31 décembre 2002. Les activités de TIAVO attestent une attitude plutôt prudente en matière de crédit : 1,7 milliards de fmg contre un volume de dépôts de 2,6 milliards de fmg en fin 2002. Ce réseau a reçu des financements du PNUD à travers les programmes MicroStart pour le "Crédit avec Education" et RPPMED.
- L'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit "Vakinankaratra Tsimisaramianakavy" (VATSY) dont la demande d'agrément a été déposée à la CSBF, intervient dans la Vakinankaratra (Antsirabe). Cette mutuelle est appuyée financièrement par le Caritas Diocésaine d'Antsirabe et le Secours Catholique de Paris. Les opérations qu'elle mène sont très modestes. Au cours de l'exercice 2002, VATSY a déboursé un total de prêts d'un montant de 262 millions fmg pour 811 clients. La viabilité d'une institution ainsi isolée (sans perspectives de développement) et sans aucune capacité technique est illusoire.

48. Les systèmes de crédit direct les plus importants sont au nombre de trois.

- La SIPEM SA, structure à capitaux privés, intervient à Antananarivo et dans ses environs dans un rayon de 30 Km. Cette institution s'est spécialisée dans l'octroi de crédit aux petits et micro-entrepreneurs. La SIPEM reçoit des appuis ponctuels de la Société d'Investissement et de Développement International (SIDI), actionnaire de l'institution. Avec l'ouverture d'un bureau à Mahajanga, la SIPEM compte actuellement six (6) bureaux permanents. En 2002, la SIPEM a octroyé 8,5 milliards fmg de crédits à 531 clients. Avec un taux de remboursement à l'échéance de l'ordre de 98%, elle a su préserver la qualité de son portefeuille. Depuis 1998, cette institution affiche un résultat net bénéficiaire.
- Vola Mahasoà, mis en œuvre à partir de 1993 sur financement de l'AFD et de l'Union Européenne avec l'appui technique de l'APEM et du CIDR, demeure la seule IMF intervenant dans la province de Tuléar. De 2000 à 2002, dans le cadre du programme MicroStart, Vola Mahasoà a bénéficié de l'appui financier du PNUD. En 2002, le volume de crédit octroyé par cette institution à sa clientèle s'élève à 3,2 milliards fmg à quelque 5 700 clients.

- L'APEM, cofondateur de référence de la SIPEM et maître d'ouvrage de Vola Mahasoa intervient directement dans le financement des groupes vulnérables principalement dans la région d'Antananarivo. Au cours de l'année 2002, l'APEM a octroyé 522 millions fmg de crédit au profit de 2072 bénéficiaires.

49. Les "volets crédit" des projet de développement et l'intervention des ONG

Conformément à la déclaration de politique de microfinance de 1999 et aux pratiques optimales de microfinance, on dénombre de moins en moins de composantes crédit au sein des projets de développement. Cependant, le secteur compte encore quelques projets avec des volets crédit. Survivances du passé ou volonté d'apporter des solutions spécifiques au financement rural, ces composantes crédit ont parfois tendance à "polluer" l'environnement et à fragiliser l'équilibre financier des IMF.

- Le PSDR sur financement Banque Mondiale (106 millions de dollars US) , sur une période de 6 ans à partir de 2002, est l'exemple de projet qui a introduit sur l'étendue du territoire des perturbations au sein du secteur en cherchant à subventionner des objets que les IMF financent à crédit. Les réformes apportées depuis le début de l'année sur l'approche du projet semblent mettre l'accent sur des collaboration et synergies avec des institutions de microfinance.
- Le FIDA demeure actif dans l'appui au financement des activités rurales à travers des volets crédit qui sont tous exécutés par des opérateurs professionnels. C'est le cas du Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord – Est (PADANE) dont la composante finance rurale est exécutée par DID à travers le réseau OTIV de la Sava. Le nouveau projet du FIDA en cours de formulation – Programme de Promotion des Revenus Ruraux (PPRR) dans la province de Toamasina d'un coût estimé à 24 millions dollars US – a prévu de recruter un opérateur financier professionnel pour l'exécution de la composante finance rurale.
- La Banque Africaine de Développement (BAD) finance le Projet de Réhabilitation du Périmètre du Bas-Mangoky (PRBM) dont la composante crédit est confiée au CIDR ;
- Le PNUD finance le volet crédit du Programme "Réduction de la Pauvreté et Promotion des Modes d'Existence Durables" (RPPMED), axé sur la lutte contre la pauvreté et intervenant dans la zone Sud de Madagascar (Provinces de Fianarantsoa et de Tuléar). Ce volet qui s'exécute à travers le "Fonds d'Appui aux Activités Génératrices de Revenus" (FAGR) dispose d'une ligne de refinancement d'un montant de 500.000 dollars US visant à financer 3 types de crédit : crédit de campagne, fonds de roulement et crédit d'équipement. Le FAGR s'appuie sur les services d'IMF sous convention avec le PNUD pour distribuer les crédits aux populations concernées. Les IMF appuyées sont au nombre de trois : CECAM, Haingonola (ONG) et TIAVO.

50. Parmi les ONG qui opèrent dans le secteur, on retiendra seulement deux dont les activités sont significatives. Il s'agit de : Entreprendre à Madagascar (EAM) et Haingonala.

- Démarré sous forme de projet à partir de mars 1990, EAM a obtenu son statut d'Association de droit privé malgache en 1996 et compte évoluer vers une institution de crédit direct dès que les nouveaux textes réglementaires le permettront. En plus des opérations de crédit, l'ONG investit dans des activités de conseil et de formation sur l'ensemble du territoire à travers ses directions régionales. Elle compte plusieurs partenariats notamment avec l'USAID, le PNUD, la coopération française, et le

Gouvernement malgache. Selon les données qu'elle a fournies, sur la période de 1997 à 2003, cette ONG aurait financé 17 910 clients pour un montant cumulé de 18,4 milliards fmg. Au 31 juillet 2003, l'encours des prêts se situerait à 2,2 milliards fmg. La situation des remboursements de crédit n'est pas disponible.

- Créée en 1995, Haingonala est une ONG qui exerce deux types d'activité : micro - crédit et protection de l'environnement. Grâce au dynamisme de son équipe, cette ONG a su tisser des relations qui ont lui permis de devenir dans sa zone d'intervention (provinces de Fianarantsoa et de Toliary) un opérateur crédible. A partir de 1999, la participation au programme MicroStart du PNUD, les subventions obtenues du Gouvernement, les emprunts auprès des projets et institutions bancaires ont amené Haingonala à se spécialiser de plus en plus en microfinance. Dans cette perspective, elle a, grâce aux appuis du PNUD notamment, un plan de développement institutionnel et de pérennisation financière. Sur la période 2000 à 2002, le montant moyen annuel des prêts accordés par Haingonala se situe entre 400 et 500 millions fmg pour environ 1275 clients. Mais la gestion du portefeuille de crédit devrait mériter une plus grande attention. Au 31 décembre 2002, le PAR à 30 jours était de 33%.

C.1.2. Caractéristiques des Produits et services offerts

51. L'offre de ces trois catégories d'institution a les principales caractéristiques suivantes :

- Taille et objets de crédits : La taille est fonction des zones d'intervention des IMF. En milieu urbain, les montants moyens des prêts varient entre 4,6 et 16 millions de fmg (ADéFi et SIPEM). Le plafond de crédit atteint 100 millions fmg pour les Micro et Petites Entreprises (MPE) et PME. En milieu rural, en dehors des prêts CECAM et OTIV d'une valeur moyenne de l'ordre de 2 000 000 fmg, les autres institutions du milieu rural (TIAVO et AECA) ont des moyennes qui se situent autour de 400 000 fmg. Ces crédits sont essentiellement destinés aux secteurs productifs (agriculture, transformation...), au commerce, aux activités de transport, à l'artisanat. Cependant, certains prêts sont accordés pour des besoins sociaux ou de consommation. En outre, des prêts d'équipement (acquisition de petits matériels, location vente mutualiste, amélioration de l'habitat...) connaissent un début de financement.
- Durée des crédits : en général, la durée des crédits n'excède pas 12 mois. Cette situation s'explique en partie par l'insuffisance de ressources financières stables, pour réaliser des crédits d'investissement à moyen terme. Cependant les CECAM et ADéFi ont des prêts de durée atteignant 72 mois.
- Types de garanties : Les garanties exigées par les IMF sont variables : épargne bloquée ou nantie, le nantissement et la caution solidaire ;
- Taux d'intérêt sur le crédit : Les taux d'intérêt nominaux affichés varient entre 2% et 4% par mois ;
- Qualité de portefeuille : Même si on ne peut pas généraliser, le portefeuille des institutions a tendance à se dégrader. Et cette situation ne peut pas être uniquement imputable aux effets de la crise socio - politique qu'a connue le pays au cours de 2002 ;
- Produits d'épargne : les produits d'épargne sont peu diversifiés : ils sont à vue et à terme. Les dépôts à vue qui constituent la plus grande partie de l'épargne mobilisée ne

sont pas rémunérés tandis que les dépôts à terme sont rémunérés dans une fourchette entre 3% et 6% l'an par certaines IMF.

C.1.3. Synthèse des constats et des perspectives de l'offre

Constats généraux sur l'offre

- En terme de structuration du marché, on a une variété d'institutions même si les institutions à base de membres (notamment les mutualistes) dominent largement le secteur. Cette situation pourrait être plus équilibrée dès la revue et l'amélioration de la réglementation en vigueur.
- L'évolution du secteur a été remarquable et soutenue au cours des ces dernières années : Sur la période de 1999 à 2002, les dépôts ont été multipliés par 3,3. Les crédits ont presque suivi la même progression. Au cours de cette période, le nombre de membres / clients a plus que doublé.
- En terme d'implantation, la couverture du territoire est partielle (cf. **Annexe 6**) : On distingue des zones de concentration (le Centre notamment), des zones relativement desservies (Est, Nord) et des zones peu touchées (Sud et Ouest). Aucune des institutions n'a d'envergure nationale.
- En terme de pénétration du marché, la portée des IMF reste faible. Au 31 décembre 2002, environ 5% des ménages malgaches⁵ avaient accès aux services financiers (épargne et crédit) du secteur. Comparé au taux de pénétration d'autres secteurs de microfinance en Afrique de l'Ouest se trouvant au même stade de développement (phase d'expansion), ce taux apparaît très faible. Il en représente à peine la moitié⁶. Cette comparaison devrait être tout de même nuancée en raison des contraintes liées à géographie et à la situation socio-économique de Madagascar.

Perspectives de l'offre

52. Dans l'ensemble, en raison de leur relative jeunesse, du faible niveau de leurs activités, de la qualité de leur portefeuille et de l'insuffisance de leur professionnalisme, les institutions du secteur ne sont pas encore financièrement autosuffisantes.

53. Les ressources humaines dont disposent les IMF sont encore faiblement qualifiées. L'instabilité du staff technique a beaucoup nui à la gestion des réseaux mutualistes. Cette situation compte certainement parmi les causes de la lenteur relative du transfert des compétences des opérateurs techniques aux techniciens nationaux. Après la phase d'implantation, la phase d'expansion qu'amorce la majorité des institutions nécessite des plans d'affaires cohérents pour la conduite planifiée de leurs activités. Il en est de même pour les programmes de formation pour les techniciens et les organes de gestion. En effet, à cause de l'insuffisance de formation, les organes de gestion des IMF (Conseil d'Administration, Comité de Contrôle et Comité de Crédit), n'ont généralement pas les compétences requises pour exercer convenablement leurs rôles et responsabilités.

⁵ Pour déterminer le nombre de ménages, nous avons estimé qu'une famille malgache compte cinq personnes.

⁶ Référence est faite ici aux pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) dont les secteurs de microfinance sont en face d'expansion (Sénégal, Togo, Burkina Faso, Côte d'Ivoire) et dont les taux de pénétration oscillent autour de 10%.

54. Enfin, comme c'est souvent le cas dans les secteurs en phase d'expansion, le secteur de la microfinance à Madagascar fait face à une dégradation prononcée de son portefeuille de crédit. Ce qui est souvent le signe d'une combinaison de deux crises, notamment en ce qui concerne les systèmes mutualistes : crise de croissance et crise de gouvernance.

55. La professionnalisation devra se matérialiser à travers les actions suivantes :

- l'élaboration des procédures adaptées aux opérations ;
- la mise en place des systèmes d'information de gestion ;
- la définition d'une politique de gestion de ressources humaines ;
- l'élaboration des plans d'affaire et de développement stratégique ;

56. D'autres questions touchant au refinancement des IMF devront recevoir des réponses appropriées. L'organisation interne des réseaux et leur structuration adéquate sont des enjeux importants en vue de la viabilité et de la pérennité des institutions. Ces aspects qui induisent des surcoûts pour les IMF permettent sur un autre plan de renforcer leur capacité d'intervention (meilleure représentation, appuis techniques, appuis financiers, formation, contrôle et inspection...).

L'offre de services financiers ruraux

57. La finance rurale – services financiers en milieu rural – reste le parent pauvre du secteur en dépit des efforts conjoints du Gouvernement et des bailleurs de fonds pour trouver des solutions adaptées au financement du monde rural. Le financement apporté par le réseau CECAM et les autres réseaux à "base de membres" demeure limité au regard des besoins de l'agriculture, des filières et des équipements productifs. Des solutions sont apportées également à travers l'extension des réseaux existants dans des zones rurales défavorisées dans le cadre notamment des projets du FIDA. Cependant, l'insuffisance des résultats des AECA dans la province de Mahajanga et l'insuffisance de l'offre de services financiers dans les zones défavorisées (enclavées, pauvres et à faible densité de populations) invitent à une réflexion globale sur les contraintes de la viabilité des programmes de microfinance en zones rurales et les conditions minimales à réunir pour donner des chances de succès aux programmes de microfinance dans ces zones. Du reste, Madagascar n'est pas un cas unique. Les bailleurs de fonds et praticiens de la microfinance considèrent que les programmes de microfinance en zone rurale méritent une attention particulière.

D. Demande de produits et services financiers

D1. Demande de services et produits d'épargne

58. Malgré la remarquable croissance de l'épargne observée au cours de ces dernières années, l'épargne moyenne, qui s'élève à environ 400.000 fmg, demeure faible si on considère le potentiel de mobilisation. Les produits d'épargne sont peu diversifiés. Partant d'une meilleure connaissance des clients et de l'analyse des pratiques dans le secteur informel, de nouveaux produits adaptés et sûrs devraient être développés.

D2. Demande de crédit

Demande exprimée et demande satisfaite de crédit

59. La demande satisfaite porte en général sur des crédits de court terme (crédit de campagne, transformation, commerce...). Les produits et services portant sur le moyen terme (équipement, habitat...) sont faiblement financés. Trois raisons expliqueraient cela :

- le manque d'expertise en la matière ;
- l'absence de ressources longues pour financer ce type d'investissement ;
- l'imparfaite connaissance des besoins de la clientèle par la majorité des IMF.

La demande satisfaite est estimée en montant entre 60% et 70% de la demande exprimée par les clients. Quand des dossiers ne sont pas simplement rejetés par insuffisance de garanties, les montants demandés sont revus à la baisse.

Pour l'exercice 2002, sur la base des données disponibles sur le volume de prêts octroyés par 8 IMF et réseaux représentatifs⁷, la demande satisfaite représentait 58.179 clients pour un montant 98,7 milliards fmg. La répartition est la suivante par type de clientèle :

Types de clients	IMF	Montant moyen des prêts en fmg	Part en % dans le nombre total	Part en % dans le montant total
MPE	ADéFi/SIPEM	6 000 000	8%	28%
Intermédiaires	CECAM/OTIV	2 000 000	55%	64%
Défavorisés	TIAVO/APEM V.Mahasoa/AECA	400 000	37%	8%
			100%	100%

60. La classification des clients dans les trois catégories ci-dessus a été faite à partir des observations du terrain et a été testée auprès des acteurs opérationnels. Les "clients MPE" (montant moyen des prêts : 6.000.000 fmg) sont des clients des IMF AdéFi et SIPEM. Ont été classés dans la catégorie de "clients intermédiaires" (montant moyen des prêts : 2.000.000) ceux qui sont en majorité financés par les réseaux OTIV et CECAM. La catégorie des "clients défavorisés" s'adressent en général aux autres réseaux ou systèmes (TIAVO, APEM, Vola Mahasoa et AECA). Le montant moyen des prêts de cette catégorie se situe autour de 400.000 fmg. Cela pourrait être affinée. Il est possible que le nombre de clientèle ne soit pas tout à fait fidèle à la réalité, en l'absence d'éléments pouvant permettre de faire la distinction entre personnes physiques et personnes morales, ces dernières pouvant représenter un nombre important de clients individuels. En se référant au tableau ci-dessus, le poids de chaque catégorie dans le volume total de crédit (en nombre et en montant) se présente comme suit :

- MPE : 8% en nombre et 28% en montant ;
- Intermédiaires : 55% en nombre et 64% en montant ;
- Défavorisés : 37% en nombre et 8% en montant.

⁷ ADéFi, SIPEM, CECAM, OTIV, TIAVO, Vola Mahasoa, AECA, APEM.

Ces chiffres confirment les constats faits dans de nombreux pays ayant des secteurs de microfinance dominés par des IMF de type mutualiste, à savoir, la tendance à privilégier une clientèle relativement aisée.

6.3. Demande potentielle de crédit

61. Pour estimer la demande potentielle de crédit, nous avons considéré :

- les données de base suivantes :
 - population totale en 2001 ;
 - taux de croissance annuel de la population : 2,8%
 - données statistiques des IMF au 31 décembre 2002 (volume de crédit et clients actifs)
- les hypothèses suivantes :
 - un ménage est composé de 5 personnes et on considère un emprunteur par ménage ;
 - les trois catégories de clients : clients des micro et petites entreprises (clients ADéFi et SIPEM), clients "intermédiaires" (Clients CECAM et OTIV) et clients "défavorisés" (Clients TIAVO, VOLAMAHASOA, AECA, APEM) ;
 - le volume de prêt de l'exercice 2002, a permis de déterminer à la fois le prêt moyen par catégorie de client et le poids⁸ de chaque groupe de clients par rapport au total des emprunteurs ;
 - enfin, en se référant aux secteurs de microfinance matures d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine, nous avons considéré qu'un taux d'emprunteurs se situant entre 10 et 15% atteste de la maturité d'un secteur de la microfinance.

62. Partant de ces données et hypothèses, nous avons établi la demande potentielle pour des taux d'emprunteurs respectifs de 5%, de 10% et de 12%, toute chose étant égale par ailleurs.

Ainsi donc avec un taux d'emprunteurs variant entre 5% et 12%, la demande potentielle de crédit en 2002 varie entre 257 milliards fmg (43 millions de dollars US) et 616 milliards fmg (103 millions de dollars US) pour un nombre de clients/emprunteurs entre 160.000 et 385.000. Avec donc un taux d'emprunteurs de 5%, le volume de prêts devrait atteindre environ 2,6 fois le montant total de crédit du secteur en 2002.

On constate que l'épargne mobilisable par ces institutions ne permet pas de satisfaire la demande estimée. Par exemple, avec un taux d'emprunteurs de 5% en 2002, c'est un gap d'au moins 192 milliards fmg qu'il faudra combler.

Toutes choses étant égales par ailleurs, avec un taux de 12%, la demande projetée en 2007 serait de l'ordre de 707 milliards fmg (118 millions de dollars US) soit plus de 7 fois le montant total des octrois de l'exercice 2002.

⁸ Sur la base des observations sur les années antérieures, pour tenir compte des perspectives d'une microfinance orientée vers les besoins des pauvres et se basant sur des réalités concrètes d'autres pays en phase d'expansion de leur secteur de microfinance, nous avons modifié la pondération révélée par les données de l'octroi de l'exercice 2002 comme ceci : MPE : 10%, Clients intermédiaires : 40% et clients défavorisés : 50%.

Population totale en 2001	15 600 000	15 600 000	15 600 000
Taux de croissance démographique annuel	2,8%	2,8%	2,8%
Population estimée en 2002	16 036 800	16 036 800	16 036 800
Nombre de ménages	3 207 360	3 207 360	3 207 360
Taux d'emprunteurs potentiels	5%	10%	12%
Nombre d'emprunteurs potentiels	160 368	320 736	384 883
- taux de clients MPE	10%	10%	10%
- taux de clients intermédiaires	40%	40%	40%
- taux des clients défavorisés	50%	50%	50%
Besoins financiers			
- 6 000 000 fmg / MPE	96 220 800 000	192 441 600 000	230 929 920 000
- 2 000 000 fmg / Clients intermédiaires	128 294 400 000	256 588 800 000	307 906 560 000
- 400 000 fmg / Clients défavorisés	32 073 600 000	64 147 200 000	76 976 640 000
Total en fmg	256 588 800 000	513 177 600 000	615 813 120 000
Epargne 400 000 fmg en moyenne/adhérent	64 147 200 000	128 294 400 000	153 953 280 000

E. Organisation et appuis au secteur

E.1. Structuration de la profession

63. Aucun réseau ne dispose d'une couverture nationale. Hormis le réseau CECAM qui a une architecture à trois niveaux (caisse de base, union régionale et INTERCECAM), les autres réseaux mutualistes présentent une structuration à deux niveaux. On constate que les réseaux OTIV au nombre de 5 sont chacun indépendants. Les AECA de Marovoay ont un service commun qui apporte l'appui technique aux caisses.

La loi bancaire malgache prévoit l'obligation pour tous les Etablissements de crédit d'adhérer à l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC). Conformément à cette disposition, deux sous-sections de l'APEC ont été créées dans le secteur de la microfinance :

- l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (APIFM) mise en place le 12 mars 1998 par les principaux réseaux mutualistes malgaches ;
- l'Association des Institutions de Microfinance non-mutualistes (AIM) créée le 23 février 1999.

Grâce au dynamisme de ces deux associations, les IMF parviennent à faire entendre leurs propositions pour le développement et la professionnalisation du secteur.

E.2. Principaux programmes des bailleurs de fonds

64. Plusieurs Bailleurs de fonds sont actifs dans le secteur. Grâce au Comité qu'ils ont institué, ils participent à l'animation du secteur en veillant à la diffusion des pratiques optimales. Les interventions les plus significatives sont :

- le Projet microfinance de la Banque Mondiale exécuté par l'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF) est un Prêt Programme Evolutif qui comprend trois phases s'étendant sur une période de 15 ans et visant :

- l'amélioration du cadre juridique, judiciaire et réglementaire des IMF ;
- la mise en place de six réseaux régionaux d'IMF ;
- le renforcement des capacités de microfinance, dont la formation ;

L'actuelle phase, qui se terminera à la fin de 2004, a bénéficié d'une allocation de l'IDA d'un montant de 16,4 millions de dollars US. Au 30 septembre 2002, le reliquat disponible sur cette allocation est de 9,5 millions de dollars US.

- les appuis financiers de l'Agence Française de Développement au secteur concernent trois institutions CECAM, ADéFi et Vola Mahasoa. Le budget total de cet appui est de 6,8 millions d'Euros répartis à raison de 3,6 millions pour le réseau CECAM et 1,6 million pour chacun des deux autres réseaux. Une partie du financement accordé à la CECAM sera allouée à la CSBF dans le cadre des réflexions visant à l'amélioration du cadre réglementaire.
- les appuis de l'Union Européenne à travers des lignes de refinancement au réseau CECAM (8 millions d'Euros) et à Vola Mahasoa (85 000 Euros). Elle finance également dans le Sud, un projet de développement rural avec une composante de microfinance avec comme maître d'œuvre le GRET.
- les interventions du Fonds International de Développement Agricole en matière de finance rurale se font à travers ses projets de développement. Actuellement deux sont en cours d'exécution et un en cours de formulation. Il s'agit du :
 - Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est, d'un montant de 16,9 millions de dollars US sur la période 1996 – 2004. Le volet microfinance de ce projet est exécuté par DID qui a aidé à la mise en place dans la zone du projet, d'un réseau de caisses OTIV ;
 - Projet de Mise en Valeur du Haut Bassin du Mandare, d'un montant de 23 millions de dollars US sur la période du 31 janvier 2001 au 31 décembre 2007. Jusqu'à présent, la composante "Appui aux services financiers" dotée d'un budget de 1 million de dollars US n'a pas été mise en œuvre. Un appel d'offres va être lancé en vue du recrutement d'un opérateur professionnel ;
 - Programme de promotion des revenus ruraux, en cours de formulation, avec comme objectif d'appuyer la réduction de la pauvreté rurale dans le pays. Ce programme, d'un montant estimé à 24 millions de dollars US (dont 16 millions du FIDA et 8 millions du Fonds OPEP) et d'une durée de 8 ans pourrait comprendre 4 composantes (mise en oeuvre de la sécurisation foncière, développement de la microfinance rurale, de l'organisation professionnelle des opérateurs concernés et gestion du programme).
- Le projet de réhabilitation du Périmètre du Bas-Mangoky de la Banque Africaine de Développement (BAD) doté d'un volet microfinance exécuté par le Centre International de Développement et de Recherche.

Enfin, avant l'évaluation d'ensemble de leurs programmes intervenue en juillet 2002 et les évaluations des programmes spécifiques du FENU réalisées en octobre 2002, le PNUD et le FENU comptaient quatre programmes de microfinance à Madagascar caractérisés par une variété d'interventions :

- fonds de garantie permettant une articulation Banques / IMF et des appuis techniques au secteur (Projet d'Appui à la Microfinance) ;
- développement de "nouveaux territoires" (Projet de mise en place d'un système financier décentralisé dans la région d'Ambato Boeni) ;
- développement de nouveaux produits financiers et appui aux IMF prometteuses (Programme MicroStart).

Suite aux conclusions et recommandations de ces évaluations et conformément aux nouvelles orientations du PNUD/FENU fondées sur l'approche sectorielle du développement de la microfinance, le PNUD et le FENU sont dans une phase de réflexion dont la présente étude pourrait fournir des éléments pour la formulation de nouveaux programmes.

65. Il faut signaler également que depuis juillet 2001, la coordination des bailleurs de fonds dans le domaine de la microfinance a été formalisée par un protocole d'accord signé par tous les chefs et directeurs d'Agences Internationales, en l'occurrence l'AFD, la Banque Mondiale, le BIT, la Coopération suisse, le FIDA, le PNUD / FENU et l'USAID.

Les trois objectifs de cette coordination se résument ainsi :

- partager les expériences sur la base de principes d'échanges, de concertation, de réflexion et de communication nécessaires à la mise en œuvre d'une collaboration étroite, franche et fructueuse.
- harmoniser autant que possible les actions des bailleurs ;
- agir de façon commune, chaque fois qu'il sera jugé utile, et sous une forme appropriée, auprès des autorités compétentes, y compris les pouvoirs publics malgaches.

Les réunions des bailleurs se déroulent dans le cadre du Secrétariat Multi-Bailleurs (SMB) dont cette coordination est un sous-groupe. Le principe d'une présidence et secrétariat tournants a été retenu par les membres.

Il s'agit d'un groupe engagé qui se réunit régulièrement pour échanger et jouer un rôle de dialogue et de plaidoyer auprès de l'Etat. Le groupe a identifié l'absence d'une coordination du secteur par la tutelle et d'une stratégie nationale comme contraintes majeures au développement du secteur de la microfinance.

E.3. Appuis techniques

66. Grâce aux financements des bailleurs de fonds et notamment du projet AGEPMF de la Banque Mondiale, Madagascar a bénéficié des expériences accumulées dans d'autres pays par les Agences Internationales de Développement (ACEP, CIDR, DID, FERT, WOCCU, IRAM...). Cependant, force est de reconnaître que les spécificités du pays ne sont pas suffisamment intégrées dans leurs approches méthodologiques. On constate également, de façon générale, que la présence de ces opérateurs n'a pas contribué à l'émergence de prestataires locaux de services techniques capables d'assurer leur relève dans le montage de nouvelles institutions. Il est frappant en effet de constater qu'en dehors des créations d'IMF dans le cadre du programme de l'AGEPMF, il n'existe pas de jeunes et prometteuses institutions de microfinance.

E.4. Actions et programmes de formation

67. Des formations – même si elles ne font pas souvent l'objet de programmes spécifiques – sont fournies aux trois catégories d'acteurs au sein de chaque réseau : membres / clients, dirigeants et techniciens. Ces actions de formation, à la base essentielle du transfert de la

gestion aux acteurs nationaux, contribuent au renforcement des capacités des institutions en vue de leur complète autonomie.

Les cadres des réseaux et des acteurs institutionnels (cadres de la CSBF et du Ministère de tutelle notamment) participent chaque année à des ateliers et séminaires de formation sur les pratiques optimales organisés par des bailleurs de fonds en Afrique et ailleurs.

68. A l'intérieur du pays, l'APIFM joue un rôle important dans la formation du personnel des IMF en servant de relais au Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone (CAPAF) du CGAP et du Ministère Français des Affaires Etrangères (MAE). Signalons également l'intervention de l'institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises (INSCAE) qui offre à ses étudiants une option spécialisée dans le domaine bancaire et de la microfinance.

69. Dans le cadre du Projet de Microfinance de la Banque Mondiale exécuté par l'AGEPMF, il est prévu de mettre en place un système de formation pour le personnel des IMF de Madagascar. Le rapport final de la définition de ce système du 31 octobre 2000 a recensé les besoins de formation en thèmes centraux portant sur : le management, la connaissance de la banque et de ses produits, la connaissance de son environnement et de son marché, les techniques des métiers de la microfinance. A l'intérieur de ces thèmes de formation devront être glissés des modules spécifiques. Le système prévoit des formations qualifiantes.

Compte tenu du développement des relations entre les Banques et IMF, le programme national de formation devrait également prendre en considération l'information et la formation du personnel des banques à une meilleure connaissance du secteur : les systèmes, les méthodologies, la clientèle, les outils de gestion, les performances...

Après le retard accusé dans la mise place de ce programme suite à la mission d'identification (rapport du 31 octobre 2000), on note actuellement une accélération dans le processus avec le recrutement en juillet 2003 d'un expert international, maître d'œuvre du programme. Le schéma prévoit le recrutement au sein de l'AGEPMF d'un responsable à plein temps de la formation qui travaillera avec le maître d'œuvre pour organiser les sessions de formation (sélectionner les candidats à former, recruter les intervenants et assurer la formation).

Le programme devrait être étalé sur cinq ans. Son financement sera assuré par l'AGEPMF sur une base dégressive⁹.

F. Contraintes, atouts et opportunités d'investissements

F.1. Contraintes et dysfonctionnements

70. Le secteur souffre de certaines faiblesses et contraintes qui peuvent freiner son développement.

- absence d'une véritable politique nationale axée sur les "pratiques optimales" internationalement reconnues ;
- absence de stratégie nationale ;
- cadre légal et réglementaire peu adapté, contraignant et discriminatoire à l'endroit des systèmes de "crédit direct" ;
- absence d'une véritable coordination au niveau national ;

⁹ Au cours des premières années, l'AGEPMF devrait prendre en charge la plus grande partie des frais qui seront transférés progressivement aux IMF.

- couverture géographique inégale et insuffisante du territoire avec un déséquilibre de l'offre entre zones rurales et zones urbaines ;
- absence de structures de promotions d'institutions prometteuses ;
- infrastructure de base (routes et communications) déficientes en milieu rural ;
- compétences des IMF limitées (ressources humaines, SIG et planification encore insuffisants) ;
- insuffisance de l'offre en formation et services d'appui-conseil pour les IMF ;
- absence de données statistiques exhaustives et fiables sur le secteur ;
- insuffisance de ressources de refinancement sur le moyen et long terme des IMF ;
- autonomie financière non atteinte pour la majorité des IMF.

F.2. Atouts et opportunités d'investissements

71. Le secteur de la microfinance à Madagascar dispose de plusieurs atouts qui peuvent être résumés comme suit :

- conditions politico-économiques favorables : reprise de la croissance, inflation limitée, etc ;
- volonté affichée du Gouvernement de faire de la microfinance un outil au service du développement actif du secteur ;
- existence et fonctionnement de deux associations professionnelles dynamiques ;
- diversité des approches et méthodologies d'intervention ;
- intérêt naissant des banques pour le secteur de la microfinance ;
- engouement des bailleurs de fonds pour appuyer le secteur dans le cadre de partenariats ;
- fort potentiel de croissance : demande importante et peu couverte notamment en milieu rural.

72. Les opportunités d'investissements concernent les grands domaines suivants :

- Cadre légal et réglementaire : révision de la réglementation en vigueur ;
- Couverture nationale de l'offre et diversification des produits et services ;
- Formation des acteurs ;
- Refinancement des IMF ;
- Coordination du secteur et concertation entre les acteurs opérationnels et institutionnels.

G. Conclusions

73. Malgré les faiblesses et contraintes identifiées ci-dessus, le secteur dispose d'un potentiel de développement important, d'un environnement politique et économique favorable. En effet, l'analyse des performances actuelles du secteur indique que sa marge de progression est importante. La volonté des bailleurs de fonds de poursuivre leurs appuis au secteur et le dynamisme des associations professionnelles sont autant d'atouts qui aideront le secteur à passer du stade d'expansion à la phase de consolidation. Cependant, pour permettre au secteur dans son ensemble de surmonter les crises et dysfonctionnements qui surviennent généralement au cours de cette période de transition, les acteurs devront ensemble partager une vision commune et s'engager à la traduire dans des actions concrètes.

H. Recommandations

H.1. Préalable

74. Alors que tous les autres acteurs importants du secteur sont organisés, l'Etat ne dispose pas d'une structure de suivi et de coordination de toutes les interventions au niveau national. Il y a un besoin du secteur dans ce domaine qui devra être satisfait dans un très court terme. Cette structure ou "**cellule de microfinance**" devra être logée au sein du ministère de tutelle du secteur. Elle aura les tâches non exhaustives suivantes :

- actualiser en collaboration avec les principaux acteurs du secteur, la politique nationale de microfinance ;
- coordonner l'élaboration de la stratégie nationale de microfinance ;
- veiller à l'application des pratiques optimales par tous les intervenants ;
- assurer le suivi de tous les programmes de microfinance ;
- créer et gérer une base de données pour le secteur...

H.2. Politique nationale de microfinance

75. On peut définir la politique nationale de microfinance comme "la manière concertée de conduire" le développement du secteur par l'ensemble des acteurs concernés. Ainsi, la politique nationale de microfinance définit, sur la base de la vision à moyen et long termes et de l'objectif final de développement du secteur, les principes directeurs d'intervention de l'Etat et des différents acteurs ainsi que les grandes orientations de développement de la microfinance. Dans ce cadre, "les dispositions prises" par le Gouvernement pour la promotion du secteur constituent stricto sensu la politique de microfinance du Gouvernement. Celle – ci est souvent traduite par des textes officiels, notamment une déclaration de politique ou une loi d'orientation. Le cadre légal et réglementaire doit être en adéquation avec cette politique.

Concernant les principes généraux de politique de microfinance, il s'agit notamment :

- du rôle prééminent donné au secteur privé et aux IMF dans l'offre de produits et services financiers ;
- de la non – exécution directe par le Gouvernement de programmes de microfinance ;
- de la création d'un environnement politique, économique, légal et réglementaire favorisant le développement du secteur ;
- de l'orientation vers le marché pour les politiques financières et de crédit.

76. Plus spécifiquement, les rôles des différents acteurs, dans ce cadre et en fonction de leurs avantages comparatifs, et selon le contexte, se déclinent ainsi :

- les IMF doivent s'engager à promouvoir une intermédiation financière, viable et pérenne ;
- le Gouvernement développera un environnement favorisant l'efficacité des marchés financiers et aidant les IMF privées à développer leur offre ;
- les autres intermédiaires financiers tels que les banques et établissements financiers agissent en tant que grossistes envers les IMF ;
- les ONG et autres structures d'appui apportent une assistance technique en favorisant les relations entre la clientèle et les IMF ;
- les bailleurs de fonds fournissent davantage d'appui technique aux IMF et en cas de besoin, des ressources financières, sur la base des plans d'affaire des IMF notamment.

77. Cette démarche globale s'inscrit dans le cadre des pratiques optimales véhiculées par les bailleurs de fonds notamment à travers le CGAP, à savoir :

- favoriser la création et soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services durables ;
- être à l'écoute des clients et s'engager à leur fournir des services adaptés ;
- appliquer des taux d'intérêt sur les prêts permettant aux IMF de couvrir leurs charges ;
- développer de bons systèmes d'information de gestion (SIG) qui fournissent à temps des informations statistiques et financières fiables ;
- établir la transparence dans la diffusion des informations financières ;
- favoriser la mobilisation de l'épargne ;
- établir et favoriser une gouvernance efficace au sein des IMF ;
- encourager les gouvernements à créer un environnement macro-économique favorable au développement de la microfinance ;
- investir davantage dans l'assistance technique pour l'émergence d'institutions et leur capitalisation ;
- éviter de "réglementer à la hâte" et établir au besoin un cadre légal et réglementaire incitatif.

H.3. Stratégie nationale de microfinance

78. La stratégie constitue un "ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en place une politique préalablement définie". Ainsi, sur la base de la politique nationale de microfinance, la stratégie nationale de microfinance (SNMF) définit les objectifs opérationnels, les modalités de mise en œuvre, et de mesure des performances et des impacts.

Les aspects opérationnels ainsi que le chronogramme sont traduits dans un plan d'actions avec les engagements des différents acteurs. La SNMF doit en outre être articulée notamment avec les stratégies suivantes visant :

- la promotion du secteur financier ;
- le développement rural ;
- le développement urbain ;
- la promotion des micro et petites entreprises ;
- la réduction de la pauvreté.

79. La SNMF est une démarche concertée de conduire le développement du secteur de la microfinance. En conséquence, sa réussite est conditionnée par un processus très participatif, prenant en compte les contraintes et les attentes des différents acteurs et appuyé sur les bonnes pratiques précédemment rappelées. La SNMF est la résultante :

- d'un diagnostic précis du secteur, de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités ;
- de la fixation de choix réalistes et concertés ;
- de la détermination d'objectifs opérationnels adéquats ;
- de la définition claire des rôles et responsabilités de chaque catégorie d'acteurs.

80. La SNMF doit répondre aux attentes des différents acteurs :

- pour les Institutions de Microfinance et leur clientèle : il s'agit, de la reconnaissance de leur profession, de la professionnalisation du secteur, de l'application des bonnes

- pratiques, de la mise en œuvre d'un cadre politique et réglementaire adéquat, afin de développer une offre pérenne, viable et en expansion des produits et services financiers ;
- le Gouvernement et ses ministères concernés voient dans la SNMF un cadre concret d'appui à la stratégie de promotion des micro et petites entreprises, d'appui au développement et de réduction de la pauvreté et de mobilisation des ressources internes et externes pour le développement ;
 - la Banque Centrale, voit dans la SNMF une approche concertée des acteurs visant au développement d'un secteur réglementé avec des institutions s'insérant dans le paysage bancaire et financier, contribuant ainsi à l'intégration des marchés financiers nationaux voire sous – régionaux ;
 - les bailleurs de fonds considèrent la SNMF comme un cadre de mise en cohérence et d'augmentation de l'efficacité de leurs interventions et d'application des bonnes pratiques internationalement reconnues visant à la promotion d'IMF viables et pérennes.

L'Annexe 7 propose des étapes du processus d'élaboration d'une SNMF.

H.4. Quelle vision pour le secteur de la microfinance à Madagascar ?

81. Au stade actuel du développement, la vision que les principaux acteurs du secteur pourraient partager peut s'énoncer comme suit :

"Disposer d'un secteur de la microfinance viable et pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande de services et produits de microfinance, sur l'ensemble du territoire et opérant dans un cadre politique, légal, réglementaire et fiscal adapté et favorable".

H.5. Pour quels axes stratégiques ?

82. Découlant de cette vision, les axes stratégiques du développement du secteur pourraient être les suivants :

- Cadre légal et réglementaire favorable à l'émergence et au développement des IMF ;
- Offre pérenne de produits et services diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles et viables ;
- Capacités des IMF renforcées grâce notamment aux actions de formations ;
- Refinancement des IMF et articulations Banque et IMF renforcées ;
- Coordination efficace du secteur et concertation.

H.6. Prochaines étapes

83. Compte tenu des recommandations formulées, à la suite de la finalisation et de la transmission du rapport final de la mission, les prochaines étapes pourraient être :

- septembre 2003 : appui à la mise en place de la cellule de microfinance chargée de la coordination du secteur ;
- octobre 2003 : appui au lancement du processus de stratégie nationale de microfinance (SNMF) ;
- novembre - décembre 2003 : formulation du nouveau programme de microfinance du PNUD/FENU conformément au cadre défini dans la SNMF.

I. Références bibliographiques

- AGEPMF (2001 / 2002) : Divers rapports d'avancement.
- AGEPMF (2000) : Définition et mise en forme d'un projet de système de formation pour le personnel des IMF de Madagascar, Contrat n°12.
- APIFM (2003) : L'APIFM et ses membres : Atelier national : Semaine de la Microfinance.
- APIFM (2003) : Statistiques au 31/12/2002, Institutions Financières Mutualistes.
- APIFM/AIM (2000) : Cadre légal et réglementaire des Institutions Financières Mutualistes
- APIFM/AIM (2001) : Banques de données sur les institutions financières membres de l'APIFM et de l'AIM - 1998 - 1999 – 2000.
- Banque Mondiale (2001) : Document d'évaluation du Projet de Soutien au Développement Rural, République de Madagascar.
- BOA / PAMF (2002) : Rapport technique conjoint BOA/PAMF : Année 2001.
- BCM (2002) : Bulletin d'information et de statistiques - Supplément annuel 2002.
- CSBF (2001) : Rapport de la Commission de Supervision Bancaire et Financière pour l'année 1999.
- FENU (2003) : Madagascar – Ambato Boeni : Projet MAG/92/C01 – Evaluation des AECA.
- FENU (1998) : Analyse des opportunités d'articulation entre institutions de microfinance et banques.
- FENU (1998) : Analyse des contraintes relatives au développement des programmes de microfinance en zones rurales reculées.
- FIDA (2003) : Programme de Promotion des Revenus Ruraux (PPRR) : Aide - mémoire de mission de formulation.
- Gouvernement de Madagascar (2003) : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP).
- PNUD/FENU (2002) : Evaluation finale de la phase pilote du programme MicroStart à Madagascar.
- PNUD/FENU (2002) : Evaluation conjointe des programmes de microfinance du PNUD/FENU à Madagascar.

Madagascar

Le secteur de la microfinance Diagnostic et analyse des opportunités d'investissement

II. Annexes

Makarimi Adéchoubou et Jo Woodfin (USM/FENU), en collaboration avec :
Louisette Ranorovololona (Chargée de programme PNUD), Josiane Rakotomanga
(Consultante indépendante) et Mamy Andriamahenina (PAMF/PNUD-FENU)

Septembre 2003.

Annexe 1
Termes de référence

Annexe 2
Calendrier détaillé de la mission

Annexe 3
Programme des visites auprès d'IMF

Annexe 4
Guide d'entretien avec les IMF

Annexe 5
Données et indicateurs de performance sur les IMF

Annexe 6
Carte d'implantation des IMF

Annexe 7
Politique et stratégie nationales de microfinance : le processus

ANNEXE 1

TERMES DE REFERENCE

Evaluation – Pays :
Diagnostic approfondi du secteur de la microfinance
et analyse des opportunités d'investissement

1. Contexte Général

1.1. Situation socio-économique

Le pays compte plus de 16,5 millions d'habitants et s'étend sur une superficie de 587 000 km². Si l'incidence de la pauvreté a considérablement baissé dans de nombreux pays en développement au cours des dernières années, elle a augmenté à Madagascar où elle toucherait environ 70% de la population.

Les évènements socio-politiques de la période 2001 - 2002 ont sérieusement affecté la situation économique du pays avec pour conséquence majeure l'aggravation de la pauvreté urbaine et rurale. Dans ce contexte, les Institutions de microfinance (IMF) ont connu :

- un ralentissement de leurs activités ;
- des dysfonctionnements internes ;
- une progression des impayés.

1.2. Bref aperçu du secteur de la microfinance

1.2.1. L'émergence des institutions de microfinance (IMF) à Madagascar remonte à la fin des années 1980, les premières créations se situant entre 1990 - 1995. Les insuffisances et défaillances du secteur bancaire vis-à-vis des zones rurales ont notamment motivé ces implantations. Il faut signaler que la microfinance à Madagascar a d'abord été rurale.

Trois groupes d'acteurs ont favorisé cette émergence :

- le Gouvernement, par l'entremise de sa politique en faveur de la promotion d'un secteur financier au service du développement agricole avec notamment le concours de la Banque Mondiale ;
- les Bailleurs de Fonds qui ont mis en œuvre plusieurs programmes de crédit à partir de 1990 (Agence Française de Développement, Coopération Allemande, Banque Mondiale, Union Européenne, PNUD/FENU...) ;
- les opérateurs techniques spécialisés du monde francophone (CIDR, DID, IRAM et FERT) qui ont apporté à la Grande Ile leur savoir-faire et les expériences issues de leurs interventions en Afrique et sur d'autres continents.

1.2.2. En raison de son implantation rurale, notamment agricole, de départ, la configuration dominante est celle des IMF à "base de membres"¹. On distingue en effet :

- les Associations d'Epargne et de Crédit Autogérées (AECA) mises en place par le Centre International de Recherche et de Développement (CIDR) à partir de 1990 dans les régions de Marovoay et d'Ambato Boeni ;

¹ Institutions mutualistes à l'exception des AECA qui, tout en étant à base de membres, ne présentent pas toutes les caractéristiques des systèmes mutualistes.

- les Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels (CECAM) implantées à partir de 1993 avec l'appui de la Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre (FERT) et l'International de Crédit Agricole Rural (ICAR) ;
- le réseau "Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola" (OTIV) ayant pour opérateur technique, Développement International Desjardins (DID). Son implantation a démarré dans les régions de Toamasina et du Lac Ataoatra en 1994 ;
- le réseau "Tahiry Ifampisamborana Amin'ny Vola" (TIAVO) développé à partir de 1995 par le World Council of Credit Unions (WOCCU) dans la région de Fianarantsoa et relayé à partir de 1999 par l'Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM) ;
- l'Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises (AdéFi) dans la région d'Antsirabe en 1995 avec l'appui technique d'ACEP Développement.

Dans la catégorie des institutions non-mutualistes, on distingue principalement :

- l'Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar (APEM) dont la création date de 1987. Elle intervient sur Antananarivo et Tuléar ;
- la Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (SIPEM) créée en 1990 par l'Association des Entrepreneurs de Madagascar (AEM) comme Société de capital-risque ayant orienté ses activités vers le microcrédit urbain et périurbain à partir de 1997 ;
- Vola Mahasoa, système de crédit direct mis en œuvre depuis 1993 dans la région de Tuléar en milieux rural et semi-urbain sur financement de l'Agence Française de Développement (AFD) et de l'Union Européenne (UE) avec l'appui technique de l'APEM et du CIDR agissant respectivement en maître d'ouvrage et maître d'œuvre ;
- Entreprendre à Madagascar (EAM), structure initiée par le PNUD et le BIT en 1990, transformée depuis juillet 1996 en Association de droit malgache.

1.2.3. Le cadre légal et réglementaire des IMF s'intègre dans le dispositif global applicable aux activités et au contrôle de l'ensemble des activités à Madagascar. Ce dispositif fait référence à la loi bancaire n°95-030 du 25 février 1995 qui a institué 5 catégories d'établissements de crédit selon les activités exercées :

- les banques de dépôts territoriales ;
- les banques extraterritoriales ;
- les établissements financiers ;
- les Institutions Financières Mutualistes ;
- les Institutions Financières Spécialisées, telles que les Assurances.

Dans le cadre de l'application de cette loi, la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) a été mise en place. Cet organisme indépendant a pour mandat de veiller à l'application des décrets fixant le capital minimum et les règles prudentielles et normes de gestion que les établissements de crédit doivent respecter en vue de garantir notamment leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière. De ce fait, la CSBF est l'autorité de supervision et de contrôle de toutes les catégories d'établissement de crédit.

Le 04 septembre 1996 fut adoptée une deuxième loi (loi 96-020) portant réglementation des activités et des organisations des institutions mutualistes. Deux décrets de 1998 (n° 90-085 et n° 98-127 de février 1998) ont complété le dispositif. Ils ont trait notamment au capital minimum des institutions mutualistes.

L'Etat malgache est particulièrement actif dans le secteur à travers les structures suivantes :

- le Ministère des Finances et de l'Economie qui assure la coordination nationale de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance. Dans ce cadre, un coordonnateur national a été désigné suivant un arrêté ministériel daté du 08 avril 1999 ;
- la Direction Générale du Trésor qui, par le biais de sa Direction des opérations financières, assure la tutelle dans le contrôle et la surveillance des flux financiers relatifs aux refinancements, notamment en provenance de l'extérieur ;
- la Direction Générale de l'Economie et du Plan assure la coordination des projets de microfinance financés sur fonds publics ;
- la Commission de Supervision Bancaire et Financière, structure indépendante créée par l'Etat, est responsable du contrôle de l'application des lois, de la surveillance et de l'agrément des institutions financières.

La loi bancaire malgache prévoit l'obligation pour tous les Etablissements de crédit d'adhérer à l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC). Conformément à cette disposition, deux sous-sections de l'APEC ont été créées dans le secteur de la microfinance :

- l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (APIFM) mise en place le 12 mars 1998 par les principaux réseaux mutualistes malgaches ;
- l'Association des Institutions de Microfinance non-mutualistes (AIM) créée le 23 février 1999.

1.2.4. Les principaux bailleurs de fonds qui interviennent dans le secteur de la microfinance à Madagascar en dehors du PNUD/FENU sont par ordre alphabétique : l'AFD, la Banque Mondiale, l'Union Européenne. La coopération allemande intervient également dans le secteur mais de manière moins significative.

Le tableau suivant compare le contenu, le montant et la durée des investissements de ces principaux bailleurs.²

	Réalisation/Projet	Montant	Durée
AFD	1. Appui CECAM 2. Appui Vola Mahosoa 3. Appui ADEFI	3.6 millions Euro 1.6 million Euro 1.6 million Euro	2001-2005 2001-2006 2001-2005
Banque Mondiale/ AGEPMF	1. Création et appui de réseaux (OTIV et TIAVO). En perspective : 6 réseaux 2. Formation 3. Amélioration du cadre juridique et réglementaire	16 à 17 millions USD pour l'ensemble	15 ans découpés en 3 phases de 5 ans chacune
Union Européenne	1. Appui CECAM 2. Ligne de crédit VM 3. Projet avec le GRET : Dv. Rural dans l'ext. Sud avec volet MF.	8 millions Euro 85 000 Euro 4 millions Euro	1. Jusqu'en 2004 2. 2006 3. 2003-2006

² Source : Rapport final de l'évaluation conjointe des programmes de microfinance du PNUD/FENU à Madagascar (Horus Banque et Finance)

En outre, une mission du FIDA a séjourné à Madagascar du 2 au 25 avril 2003 en vue d'initier la formulation, à la demande du Gouvernement Malgache, d'un programme de promotion des revenus ruraux (PPRR) visant à appuyer la réduction de la pauvreté rurale dans le pays. Ce programme, d'un montant estimé à 24 millions \$ EU (dont 16 millions de fonds FIDA et 8 millions de Fonds OPEP) et d'une durée de 8 ans pourrait comprendre trois grandes composantes y compris une composante d'appui institutionnel et politique (en termes de mise en oeuvre de la sécurisation foncière relative, du développement de la micro-finance rurale, de l'organisation professionnelle des opérateurs concernés) et de gestion du programme.³

1.2.5. Au 31 décembre 2001, la situation des six réseaux⁴ membres de l'APIFM se présentait comme suit :

Nombre de caisses / agences de base	:	353
Nombre de membres	:	116.977
Encours des dépôts	:	55,7milliards FMG ⁵
Encours des crédits	:	46,3 milliards FMG
Nombre de crédits en cours	:	26.360
Crédits en souffrance de crédit)	:	6,97 milliards FMG (15,1% de l'encours

La situation des IMF non mutualistes n'est pas connue au 31 décembre 2001. Ces institutions ne comptaient que 7.142 membres au 31 décembre 2000 et un encours total de 4 milliards FMG.

Les caractéristiques de la microfinance à Madagascar se résument comme suit :

- le secteur est en émergence ;
- le contexte socio-économique et l'histoire des implantations font que la viabilité des institutions exigera beaucoup de temps ;
- malgré la dominance des IMF mutualistes, la mobilisation de l'épargne est encore faible ;
- plusieurs bailleurs de fonds interviennent avec l'appui d'opérateurs techniques ayant des expériences assez diversifiées. Mais la Banque Mondiale, avec son programme AGPMEF sur une durée de 15 ans, est l'intervenant externe le plus déterminant ;
- il y a une prise de conscience, au niveau des principaux acteurs, sur la nécessité de coordonner les interventions des bailleurs de fonds, de créer un cadre légal et réglementaire favorable à l'activité, de renforcer les capacités des associations professionnelles et de définir clairement une stratégie globale pour le secteur ;
- de nombreux dysfonctionnements apparaissent au niveau des réseaux les plus importants : dégradation du portefeuille, problèmes de gestion et de gouvernance notamment ;
- la récente crise socio-politique retardera sans aucun doute l'atteinte des objectifs d'un certain nombre d'IMF.

1.2.6. Le PNUD et le FENU font partie des acteurs clés du secteur. Avant l'évaluation d'ensemble de leurs programmes intervenue en juillet 2002 et les évaluations des programmes spécifiques du FENU réalisées en octobre 2002, le PNUD et le FENU comptaient quatre programmes de microfinance à Madagascar :

³ Source : Aide Mémoire de la mission de formulation du Programme de promotion des revenus ruraux (PPRR) du FIDA (avril 2003)

⁴ Réseaux URCECAM, TIAVO, OTIV, AECA et AdéFi.

⁵ 1 dollar US = environ 6626 FMG.

- Le volet microfinance du Programme "Réduction de la Pauvreté et Promotion des Modes d'Existence Durables" (RPPMED), axé sur la lutte contre la pauvreté et intervenant dans la zone Sud de Madagascar (Provinces de Fianarantsoa et de Tuléar) ;
- Le Projet "MAG/92/C01 - Mise en place d'un système d'épargne et de crédit décentralisé dans la région d'Ambato Boeni" - qui devait permettre au terme des 5 ans, la création de 27 caisses désignées par "Associations d'Epargne et de Crédit Autogérées" (AECA) et appelées à intégrer un réseau régional de microfinance dans la province de Majunga ;
- Le Projet d'Appui à la Microfinance (PAMF) - MAG/00/006 - MAG/00/C01 -, mis en œuvre par le PNUD/FENU avec comme objectif de développement de "faciliter l'accès des populations aux services financiers de proximité dans des conditions stables et durables".
- le Projet pilote MicroStart (MAG/98/002) qui s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et intervient dans la même zone que le Projet RPPMED.

Sur la base des conclusions et recommandations des évaluations de juillet et d'octobre 2002, qui invitaient à un recentrage de ces programmes et, conformément à la nouvelle orientation stratégique de l'USM/FENU fondée sur l'approche sectorielle du développement de la microfinance - approche ayant pour objectif principal de renforcer le système financier global par l'intégration du secteur de la microfinance afin de garantir pour les pauvres et les ménages à faibles revenus, un accès durable aux services financiers -, le FENU et le PNUD avec l'accord du gouvernement malgache et en concertation avec les autres acteurs du secteur, ont pris l'initiative de conduire la présente étude.

En effet, la microfinance comme partie intégrante d'un secteur financier national ne peut ni se décréter, ni se faire de façon spontanée. L'approche sectorielle doit être fondée sur une vision commune partagée par tous les acteurs, y compris l'Etat, pour un développement optimal du secteur de la microfinance.

La conduite de l'approche sectorielle dans le domaine de la microfinance dans un pays requiert une connaissance approfondie de ce pays, de son secteur de la microfinance et des possibilités y relatives d'investissement. Dans ce cadre, les axes suivants méritent une analyse adéquate :

- offre et demande des services et produits financiers ;
- contraintes géographiques et socio-économiques ;
- cadre institutionnel et réglementaire ;
- stratégies d'interventions des acteurs ;
- rôles et responsabilités des différents acteurs (état, bailleurs de fonds, association professionnelle, structures d'appui technique) ;
- potentialités du secteur et conditions de viabilité / pérennité des IMF ;
- perspectives et opportunités d'investissement.

2. Objectifs et tâches de la mission

2.1. La mission aura pour objectifs de :

- dresser un état des lieux du secteur de la microfinance à Madagascar ;
- procéder à son analyse approfondie ;
- dégager les tendances et perspectives ;

- recenser et analyser les contraintes ainsi que les opportunités d'investissement pour le secteur.

2.2. De façon spécifique, dans le cadre de cette mission, les tâches suivantes seront effectuées :

- description du contexte socio-économique : indicateurs socio-économiques et financiers ;
- analyse de la situation du secteur financier : caractéristiques, acteurs et contraintes ;
- état des lieux de la microfinance : identification des acteurs (IMFs, départements de l'Etat impliqués, bailleurs, partenaires techniques, structures d'appui, etc.) et appréciation des actions menées et des relations établies entre les différents acteurs : principaux résultats obtenus ;
- analyse détaillée du secteur : caractéristiques générales du secteur, examen de l'offre et de la demande (typologie des IMF, couverture, conditions d'intervention et performances), les dynamiques de concurrence, contraintes géographiques et socio-économiques, cadre institutionnel, légal et réglementaire, stratégies d'interventions, rôles et responsabilités des différents acteurs (Etat, bailleurs de fonds, association ou cadre de concertation, structures d'appui technique), application des pratiques optimales, potentialités du secteur et conditions de viabilité / pérennité des IMF, perspectives de développement, d'évolution du secteur et d'intervention des différents acteurs (plans de développement et d'affaires des IMF, programmes du gouvernement et des bailleurs de fonds, modalités de financement...) ;
- recommandations, pour le PNUD/FENU et les bailleurs de fonds, sur la manière de favoriser le développement d'un secteur professionnel et viable qui s'intègre dans le secteur financier. Ces recommandations devront mettre l'accent sur :
 - les investissements et appuis nécessaires au secteur ;
 - les rôles des différents acteurs pour appuyer le développement du secteur ;
 - les appuis spécifiques visant à minimiser les risques et contraintes identifiés.

3. Consultants et durée de la mission

La mission sera conduite deux Experts de l'USM assistés d'un consultant au niveau local. La mission durera quatre semaines sur le terrain.

4. Méthodologie et organisation de la mission

La mission devra :

- procéder à la collecte, à la revue et à l'analyse de la documentation disponible sur le secteur de la microfinance, notamment les rapports d'études et travaux réalisés sur la microfinance ;
- rencontrer et discuter avec les divers acteurs intervenant dans le secteur (IMF, bailleurs de fonds, ministères et services du gouvernement impliqués dans la microfinance, partenaires techniques, structures d'appui, représentants du secteur bancaire) en vue de cerner leurs attentes, les atouts, les contraintes du secteur, et d'apprécier les

perspectives de développement et d'investissement (plans de développement, programmes et possibilités de partenariat...).

Au démarrage et à la fin de la mission, l'équipe de l'USM aura des séances de briefing et de débriefing au PNUD et au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Elle bénéficiera de l'appui logistique du PNUD - Madagascar pendant la durée de la mission.

5. Rapport

Au plus tard trois semaines après la séance de débriefing, la mission soumettra, pour commentaires éventuels, au PNUD, au MEF et aux bailleurs de fonds le rapport provisoire.

Le rapport final comprendra notamment un document sur l'état des lieux du secteur de la microfinance à Madagascar et une analyse approfondie du secteur susceptibles de constituer une bonne base pour définir des axes d'intervention en faveur du secteur.

6. Financement de la mission

La mission sera financée par le PNUD et le FENU.

ANNEXE 2

CALENDRIER DETAILLE DE LA MISSION

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Rencontres à Antananarivo :

Lundi 14 juillet	PNUD	M. Bouri Sanhouidi, Représentant Résident
	DGP/MEFB	M. Modeste Raveloson, Directeur Général du Plan
	MEFB	SEM. Andriamparany Radavidson, Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget
	Vice-Primature	SEM. Zazah Manitranga Ramandimbiarison, Vice-Premier Ministre Chargé des Programmes Economiques, Ministre des Transports, des Travaux Publics et de l'Aménagement du Territoire
Mardi 15 juillet	MEFB	M. Rakotonirainy Jean Pascal, Direction des Opérations Financières Mme. Tiana Elyette James Ramparany Ramanarivosoa, Inspecteur du Trésor
	BOA	M. J. Jacques Shuk Hen Shun, Directeur Délégué chargé de la Microfinance
	SIPEM	Mme Monique Andrianasolo, Directeur Général
	MAEP	SEM. Yvan Rasandratiniony, Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche M. Ratombozafy Eden Clermont, Directeur Développement du Partenariat
	AIM	Mme Céline Rabekoriana, Secrétaire Général de l'APEM
Mercredi 16 juillet	CEM	M. Paul André Andriamamonjisoa, Directeur Général M. Dominique Rajerison, Directeur Général Adjoint
	Banque Mondiale	M. Ziva Razafintsalama, Spécialiste en Développement Rural
	CSBF	M. Théodore Ramanangalahy, Secrétaire Général Mme. Emma Andrianasolo, Directeur
	APIFM	Mme Monah Andriambalo, Secrétaire Général
Jeudi 17 juillet	AGEPMF	M. Jean-Baptiste Rakotondrasoa, Secrétaire Exécutif a.i
	SAF/FJKM	M. Andriamitandrina Naivosoa, Directeur National Adjoint, et son collaborateur M. David Ranaivoson, Directeur
	EAM	M. Désiré Ranarisoa, Directeur Général Adjoint
Vendredi 18 juillet	OTIV/TANA	M. Randrianiaina Rakotoarivao, Directeur des Opérations M. Nichol Elson, Consultant DID M. Serge Gosselin, Chargé de pays DID M. Jacques Tremblay, Chargé de contrôle et surveillance du Réseau Tana
	SIPEM Andavamamba	M. Rasolofoson Jocelyn, Chef de Bureau
Lundi 04 août	BNI-CL	M. Dominique Tissier, Directeur Général M. Raveloson Clovis, Directeur Général Adjoint
	AFD	M. Emmanuel Haye, Chargé de Mission
	PNUD	M. Mansourou Chitou, Représentant résident a.i.
Mardi 05 août	ADEFI	M. Ramaroson Andriamangazato, Directeur Général
	BFV-SG	M. Jean Pierre Ducroquet, Président Directeur Général M. Dominique Randriamasy, Adjoint Directeur chargé des Relations avec les Entreprises
	MINAGRI FIDA	M. Ratohiarijaona Suzelin, Directeur de l'Appui à la professionnalisation des producteurs Mme Saholy Rasoarimalala, Chef de Service Appui aux Finances Rurales

		M. Ramilison Harifidy, Directeur du projet FIDA Mandrare
Mercredi 06 août	Tous les partenaires	Réunion de restitution de l'Etude sectorielle de la Microfinance
	VICE-PRIMATURE	SEM. Zaza Ramandimbiarison, Vice-Premier Ministre, Chargé des Programmes Economiques, Ministre des Transports, des Travaux Publics et de l'Aménagement du Territoire

Rencontres en provinces :

Samedi 19 juillet à <u>Antsirabe</u>	CECAM	M. Jean-Hervé Fraslin, Représentant ICAR, M. Brillant Rakotoarison et ses collaborateurs
	VATSY	M. Ranaivoson Bonaventure, Directeur de projet, et ses collaborateurs
Samedi 19 juillet à <u>Ambositra</u>	HAINGONALA	M. Rakotoniaina, Michel, Directeur exécutif, et ses collaborateurs
Dimanche 20 juillet à <u>Fianarantsoa</u>	RPPMED	M. Rakotozafindrabe Naivo Marius, Coordonnateur National, M. Moustapha Stambouli, Conseiller Technique
Lundi 21 juillet à <u>Fianarantsoa</u>	TIAVO	Mme. Ursule Ravololondramasy, Présidente de l'Union des Tiavo Mme Ghislaine Baritoa, Coordinatrice Microstart
Mardi 22 juillet à <u>Toliary</u>	VOLAMAHASOA	M. Charlot Razakarivelo, Directeur du réseau M. Edouard Tessier, Chef de projet CIDR/VOLAMAHASOA
Vendredi 25 juillet à <u>Ambatondraz aka</u>	OTIV	M. Rahevelonjara Aimé, Directeur des Opérations, M. Noairison Gilbert , PCA
Samedi 26 juillet à <u>Toamasina</u>	OTIV	M. Mopaka Jean François, Chef d'Antenne M. Ratsimbazafy Charles, PCA
	EAM	M. Philippe Rakotondrasoa, Directeur Régional
Lundi 28 juillet à <u>Sambava</u>	OTIV	M. Raharifera Solofo, Directeur des Opérations
Antsiranana	OTIV	M. Youssouf Mahamoud, Directeur des Opérations, M. René, Président de l'Union des OTIV DIANA
Mardi 29 juillet à <u>Antsiranana</u>	EAM	Mme Léonne Vial, Directeur Régional
Mercredi 30 juillet à <u>Mahajanga</u>	AECA	M. Rakotondranoro Gilbert, Co-Directeur Soa-IFD, M. Marolahy, Président AMEC-Avotra, M. Jaonary Pascal , Vice-Président AMEC-Tafita, M. Nada, Secrétaire AMEC-Tafita

ANNEXE 3

PROGRAMME DES VISITES DES IMF

Date	Institutions	Localisation	Responsable
I : AXE SUD			
S. 19/07	CECAM	Antsirabe	M. Jean Hervé Fraslin , Représentant ICAR
S. 19/07	VATSY	Antsirabe	M. Ranaivoson Bonaventure , Directeur de projet
S. 19/07	HAINGONALA	Ambositra	M. Rakotoniaina Michel , Directeur
D. 20/07	RPPMED	Fianarantsoa	MM. Moustapha Stambouli , Conseiller Technique, Naivo Marius Rakotozafindrabe , Coordinateur National
L. 21/07	TIAVO	Fianarantsoa	M. Robin Gilles , Directeur. et Mme Baritoa , Coordinatrice Microstart
Ma. 22/07	VOLAMAHASOA CIDR	Toliary	Edouard Tessier , Chef de projet CIDR/Volamahasoa Charlot Razakarivelo, Directeur.

Date	Désignation	Itinéraire	Responsable
II : AXE EST			
V. 25/07	Réunion de travail	Ambatondrazaka	M. Rahevivelonjara Aimé , Dir. Opérations - M. Noiarison Gilbert , PCA - Mme Eugénie , Animatrice Principale
S. 26/07	Réunion de travail	Toamasina	MM. Mopaka Jean François , Chef d'Antenne, et Ratsimbazafy Charles , PCA
S. 26/07	Réunion de travail	Toamasina	M. Philippe Rakotondrasoa , Directeur Régional

Date	Désignation	Itinéraire	Responsable
III : AXE NORD			
L. 28/07	Réunion de travail	Sambava	MM. Raharifera Solofo , Dir. Opérations, et Malandy Jean , PCA
L. 28/07	Réunion de travail	Antsiranana	MM. Youssouf Mahamoud , Dir. Opérations, et René , PCA
Ma. 29/07	Réunion de travail	Antsiranana	Mme Léonne Vial , Directeur Régional

Date	Désignation	Itinéraire	Responsable
IV : AXE OUEST			
Me. 30/07	Réunion de travail	Mahajanga	M. Rakotondranoro Gilbert , Co Directeur SOA -IFD - M.Marolahy , Pdt AMEC Avotra - M. Nada , Secrétaire. AMEC Tafita - M. Jaonary Pascal , Vice Pdt AMEC Tafita
Me. 30/07	Réunion de travail	Mahajanga	Mme Lisivololona Razanajaholy , Directeur Régional

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES IMF

Guide d'entretien avec les IMF

I. Identité

- A. Nom de l'institution :
- B. Contacts (BP, Tél. Fax. E-mail, Responsables) :

II. Facteurs institutionnels

- A. Historique et principales évolutions institutionnelles (Date de création....)
- B. Statut juridique
- C. Propriété / Conseil d'Administration
- D. Organismes d'appui et alliances
- E. Structure organisationnelle et ressources humaines
- F. Système d'information de gestion
- G. Système de contrôle interne, audits et supervision

III. Clientèle, produits et services

- A. Clientèle
- B. Produits et services financiers
- C. Taux d'intérêt pratiqués
- D. Produits et services non financiers

IV. Objectifs stratégiques

- A. Mission et Objectifs
- B. Objectifs immédiats et à moyen terme

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

Sources	Date	Montant	Conditions	Monnaie	Nature

VI. Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences			
Nombre de membres			
Pourcentage de femmes			
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période			
Montant des prêts déboursés durant la période			
Nombre de clients actifs			
Pourcentage de femmes			
Encours de crédits			
Montant du prêt moyen			
Epargne			
Nombre d'épargnants			
Pourcentage de femmes			
Encours d'épargne			
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés > 1 jour			
Portefeuille à risque > 30 jours			
Perte sur prêts			
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle			
Autosuffisance financière			

VII. Faiblesses, forces et perspectives

- A. Faiblesses
- B. Forces
- C. Perspectives

ANNEXE 5

DONNEES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR LES IMF

5.1. Systèmes "à base de membres"

**ADEFI
AECA
CECAM
OTIV
TIAVO**

5.2. Systèmes de crédit direct

**SIPEM
VOLA MAHASOA**

5.3. ONG et Volets crédit de Projet

**EAM
HAINGONALA
VATSY**

A D E F I

I. Identité

A. Institution : **ADEFI** : Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises

B. Contact : M. RAMAROSON ANDRIAMANGAZATO

Fonction : Directeur Général

Adresse BP 8742 – Antananarivo Téléphone : 262 615/10

Email adefi@simicro.mg

II. Facteurs institutionnels

A- Historique et principales évolutions institutionnelles

ADEFI est issue d'une Association régie par la loi 60 133 créée en 1995 dans le cadre du projet d'appui au développement des micro-entreprises, initié à Antsirabe, financé par la Coopération française et conduit sous la tutelle technique du Ministère malgache de l'industrialisation et de l'Artisanat jusqu'en juillet 1999.

En 1996, l'ADEFI s'est transformée en Association Mutualiste d'Épargne et de crédit suivant la décision de son Assemblée Générale en décembre 1996. En janvier 1997, l'Antenne régionale avec 8 bureaux de crédit a été mise en place à Antananarivo et le Siège a été transféré à Antananarivo en décembre de la même année.

L'extension du réseau a commencé en mai 1998 par l'ouverture de l'Antenne de Toamasina avec 3 bureaux de crédit.

Depuis juillet 1999, l'AFD a pris la relève de la Coopération Française pour le financement des besoins liés à l'extension de l'activité d'ADEFI. Durant cette année, l'ADEFI a poursuivi son expansion dans la Province d'Antananarivo en mettant en place un Bureau de crédit à Ambatolampy et 4 nouveaux Bureaux de crédit dans la zone d'Antananarivo.

En 2000, un bureau de crédit a été ouvert à Ambositra (mars) une Antenne à Fianarantsoa (juin) et un autre bureau de crédit à Moramanga (décembre). La dernière antenne créée est celle de Mahajanga en 2001.

B- Statut juridique

ADEFI est une Institution Financière Mutualiste sous forme d'Association de Mutuelle d'Épargne et de Crédit à capital variable régie par la loi 96-020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes, et agréée le 13 août 1999 par décision n° 002/99-CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière).

Cependant, elle est confrontée à un problème de statut juridique compte tenu de l'évolution de ses activités qui a priori ne correspondent plus à celles des Institutions Financières Mutualistes. De ce fait, elle est en phase de réflexion pour un changement de statut en Société Anonyme.

C- Propriété /Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de 7 membres, tous clients de l'institution basés à Antsirabe, élus par l'Assemblée Générale dont 1/3 des membres est renouvelé tous les ans pour un mandat renouvelable de trois (3) ans.

D- Organismes d'appui et alliance

ACEP - Développement
Agence Française de Développement

E- Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

L'ADEFI est structurée en trois niveaux :

- les agences de quartiers, qui sont les points de contact commerciaux. Elles assurent aussi le montage des dossiers de crédit et la relance et le suivi des dossiers en cours ;
- les antennes régionales qui assurent la supervision des crédits de la zone.
- la Direction Générale ou Siège, basée à Tananarive qui centralise les fonctions de direction, finances, contrôle interne et informatique.

Par ailleurs, chaque région dispose d'un comité de surveillance et d'un comité de crédit qui assurent respectivement le contrôle de la conformité de la politique et des activités de l'Association vis à vis de la réglementation en vigueur et la décision des octrois de crédit.

La Direction est en réflexion pour la décentralisation de quelques fonctions au niveau des régions, notamment le décaissement.

b) Ressources humaines

L'Institution compte cent onze (111) employés locaux dont 6 cadres supérieurs, 10 cadres moyens, 47 Agents de crédit et 48 personnel administratif.

F- Système d'information et de gestion

L'Institution exploite au niveau du Siège et des Antennes Régionales le Système d'Information de Gestion informatisé DATAEASE qui traite essentiellement les crédits, l'épargne, les frais et accessoires de crédit.

Chaque Antenne est dotée d'un système informatisé pour les opérations transactionnelles mais la consolidation des données pour l'ensemble de l'Institution est centralisée quotidiennement au niveau du Siège.

La Comptabilité, utilise le logiciel de gestion comptable SAGE SAARI dont la base de données est alimentée en partie par les données provenant du système DATAEASE.

Des transmissions de données, entre antennes régionales et siège, se font quotidiennement par mail.

G- Système de contrôle interne, audits et supervision

Le contrôle interne est assuré par un département au niveau de la Direction générale. La commission de surveillance bancaire CSBF assure la supervision appuyée par un audit externe.

III- Clientèle, produits et services

A. Clientèle

La clientèle est composée d'entrepreneurs, hommes ou femmes, de nationalité malgache, développant une activité rentable et souhaitant se développer, ayant une bonne moralité, s'investissant personnellement dans leur entreprise et faisant preuve d'un certain savoir-faire dans leur domaine ; ayant leur entreprise située dans n'importe quelle zone d'intervention d'ADEFI.

B. Produits et services financiers et taux d'intérêt

- Dépôts à terme, épargne volontaire rémunéré à 10% l'an. Au troisième cycle de crédit, il y a une obligation d'épargner d'un montant de 10% du crédit en DAT. Ce montant est rétrocédé entièrement au client après le remboursement total du troisième crédit ;
- Crédit à court terme à 18% l'an sur une durée de 3 à 18 mois avec un plancher de 250.000 Fmg, un plafond de 28.000.000 Fmg et une moyenne de 4.500.000 Fmg avec nantissement d'équipement, caution solidaire... pour l'achat de petits équipements, la construction ;
- Crédit à moyen terme à 16% l'an sur une durée de 24 à 36 mois avec un plancher de 30 millions et un plafond de 100 millions pour l'achat d'équipements et la construction.

IV- Objectifs stratégiques

A- Mission et Objectifs

Les principaux objectifs sont :

- faciliter l'accès aux crédits pour les micro, petites et moyennes entreprises exclues du crédit bancaire : améliorer les revenus pour développer les activités et créer des emplois
- bâtir une institution capable de délivrer durablement des services financiers évolutifs.

B- Objectifs immédiats et à moyen terme

V- Source de financement : dons, dettes et capitaux propres

VI- Principaux indicateurs de performance sur les trois dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	22	31	31
Nombre de membres	3 942	4 027	4 913
Pourcentage de femmes	54%	59%	60%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	4 012	4 703	4 053
Montant des prêts déboursés durant la période	15 030	19 157	18 992
Nombre de clients actifs	3 942	4 027	4 913
Pourcentage de femmes	54%	59%	60%
Encours de crédit	9 607	12 361	14 758
Montant du prêt moyen	3,75		
Epargne			
Nombre d'épargnants	539		
Pourcentage de femmes			
Encours d'épargne	677	1 126	1 348
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés >1 jour	5%	5%	15%
Portefeuille à risque <30jours	1%	1%	8%
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle	147%	134,5%	91,3%
Autosuffisance financière			

VII- Faiblesses, forces et perspectives

A- Faiblesses

- Système de gestion trop centralisateur
- Statut juridique non adapté
- Dépendance de financement extérieur

B- Forces

- Professionnalisation
- Développement de complémentarité avec les autres institutions.

C- Perspectives

Le plan d'affaire 2002 – 2005 prévoit un doublement du nombre de ses bureaux de crédit, l'extension du guichet PME dans toutes les zones d'ADEFI avec une augmentation des activités de l'ordre de 25%, la décentralisation de quelques fonctions au niveau des régions, la généralisation de l'épargne à partir du 3^{ème} crédit.

A E C A

I. Identité

A. Institution : - **AECA / AMEC AVOTRA – Marovoay** : Association Mutualiste d'Epargne et de Crédit AVOTRA

- **AECA / AMEC TAFITA – Marovoay** : Association Mutualiste d'Epargne et de Crédit TAFITA

B. Contacts : - **AMEC AVOTRA**

M. SABOTSI Gilbert

Fonction : Président du Conseil d'Administration

Adresse : Ampijoroa – Commune Antanimasaka - BP 3471 Marovoay 416

- **AMEC TAFITA**

M. RAKOTONIRINA François

Fonction : Président du Conseil d'Administration

Adresse : 15 H 11 Tsimahojao Marovoay 416 – BP 3471 Marovoay 416

II. Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

Les AECA ont démarré leurs activités en 1990 avec l'assistance technique du CIDR sur financement de la GTZ. L'Inter-Caisse (embryon de la future union) fut mise en place en 1994. Les Unions AVOTRA et TAFITA furent créées en 1996 et la création des caisses s'est poursuivie dans la même année. Elles ont bénéficié d'un refinancement de la BTM par le biais d'un refinancement CIDR). Le premier refinancement BTM/FENU est intervenu en 1997. En 1998 la collaboration BTM/FENU fut suspendue pour donner lieu à un refinancement direct du FENU.

Le projet AECA a pris fin en décembre 1999. Une demande d'agrément a été introduite auprès de la CSBF et l'agrément a été obtenu collectivement au nom de l'Organe Central en octobre 2000.

B. Statut juridique

L'AECA est une Association Mutualiste d'Epargne et de Crédit (AMEC) régie par la loi 96-020 du 04 septembre 1996 portant réglementation des activités et organisation des Institutions Financières Mutualistes. Elle est affiliée à l'Organe Central TAFATSAKA qui a eu son agrément en tant qu'Institution Financière Mutualiste le 30 octobre 2000 suivant décision n°003/00-CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière).

C. Propriété / Conseil d'Administration

D. Organismes d'appui et alliances

- Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) – Formation des élus de l'Organe Central ; appuis techniques et financiers (apport de subvention) ponctuels ;
- SOA IFD SARL – Prestations de service auprès des AMEC (animation, formation, contrôle, élaboration de rapports semestriels, consolidation des états financiers...).

E. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

- L'Organe Central (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et Dirigeants Sociaux, non salariés) chargé des relations avec les autorités de surveillance et du contrôle du respect des dispositions législatives et réglementaires.
- L'AMEC (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et Comité de Contrôle, non salariés) chargée de la négociation et de la gestion du refinancement avec le système bancaire ; l'octroi et le recouvrement des crédits aux sections électives ; l'échange entre sections électives et la définition des règles communes ; l'animation au niveau des sections électives ; le contrôle du respect des statuts et réglementations ; des relations avec les partenaires financiers, techniques et administratifs locaux, régionaux et internationaux.
- Les Sections électives (Assemblée Générale, Comité de Gestion, Caissiers, non salariés) chargées de la collecte de l'épargne des membres, l'octroi et le recouvrement des crédits, la définition des règles de fonctionnement spécifiques des sections électives...

b) Ressources humaines

Pour chaque AMEC de AECA (AVOTRA et TAFITA)

Dirigeants AMEC : 10 dont 7 membres du Conseil d'Administration et 3 membres du Comité de Contrôle.

Dirigeants Caisses : 10 par Caisse dont 7 membres du Comité de Gestion, 2 membres du Comité de Contrôle et 1 ou 2 Caissiers; donc en tout 180 Dirigeants pour les 18 Caisses d'AVOTRA et 270 pour les 27 Caisses de TAFITA.

Soit un effectif total de 470 pour les deux AMEC.

Pour la Structure d'Appui et par AMEC

3 Cadres nationaux

1 Secrétaire

1 gardien

Soit un total de 10 personnes.

F. Système d'information de gestion

Au niveau des caisses :

- mise à jour manuelle des fiches de journal, registre d'adhésion et cartes des membres ;
- collecte mensuelle de données et contrôle sur les opérations des caisses assurés par des animateurs ;
- synthèse des informations du Journal de Caisse et de la saisie des informations dans le cahier de suivi de Caisse pour avoir la situation du patrimoine au niveau des caisses et de l'exploitation à tout moment, de même que des données statistiques.

Au niveau de l'Union : entrée et traitement des données par le logiciel Excel

- entrée : données du cahier de suivi, synthèse de la balance ;
- sortie : compte de résultat, bilan, balance, tableau de bord... pour chaque caisse ; données consolidées sur les états financiers et diverses statistiques.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

L'audit interne est réalisé par le SOA IFD trimestriellement, de façon inopinée et exceptionnelle et par les Comités de contrôle des Sections Electives et des AMEC. L'audit externe est réalisé par le Cabinet FIVOARANA. Les vérifications se font au niveau des AMEC et des Sections Electives.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

B. Produits et Services Financiers

Les principaux produits offerts sont :

Dépôts

- Dépôt à vue (DAV), retirable à chaque journée d'ouverture, non utilisé pour l'octroi de crédit et non rémunéré ;
- Dépôt à terme (DAT), volontaire d'une durée minimum de trois mois ;
- Plan d'Epargne (PE), dépôt volontaire avec montant, date et nombre de versements fixés ;
- Dépôt Bloqué (DB), constitution de fonds permanents de crédit et conditionnant l'accès au crédit.

Crédit

- Crédit sur fonds internes : crédit productif ou de dépannage à court terme (moins d'un an) conditionné par la constitution préalable de DB et l'état de remboursement des crédits antérieurs, à un taux débiteur de 3 à 4% par mois ;
- Crédit sur refinancement : crédit agricole et autres activités productrices de la campagne "JEBYA" avec constitution préalable d'un DB et d'un fonds de garantie mutualiste de 10% et assurance décès d'1%, à un taux moyen de 48% l'an.

C. Taux d'intérêt pratiqués

- DAT : 1 à 2% par mois ;
- PE : 12 à 24% l'an ;
- DB : 19% l'an ;
- Crédit sur fonds interne : 3 à 4% par mois ;
- Crédit sur refinancement : 49% l'an.

D. Produits et services non financiers

IV. Objectifs stratégiques

A. Missions et Objectifs

L'Institution a pour objectifs de :

- Mettre en place un dispositif de financement autogéré pour répondre aux besoins financiers des populations de la Plaine de Marovoay ;
- Encourager la mise en place d'organisations d'auto-promotion et de solidarité dans un contexte où elles sont rares.

B. Objectifs immédiats et à moyen terme

- Mobiliser et utiliser localement l'épargne issue des revenus agricoles ;
- Financer la campagne rizicole ;
- Favoriser la diversification des activités économiques (élevage, commerce, . . .) ;
- Soustraire les paysans à l'usure.

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

Ressources financières externes variables provenant du système bancaire (refinancement) et des subventions du CIDR et de la KFW.

VI. Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	45	45	32
Nombre de membres	3 125	2 998	2 061
Pourcentage de femmes	35%	34%	36%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	3 099	2 352	637
Montant des prêts déboursés durant la période	1 268	994	268
Nombre de clients actifs			
Pourcentage de femmes			
Encours de crédits	641	996	544
Montant du prêt moyen			
Epargne			
Nombre d'épargnants	3 388	4 527	154
Pourcentage de femmes			
Encours d'épargne	481	230	490
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés > 1 jour	17%	32%	84%
Portefeuille à risque > 30 jours			
Perte sur prêts			
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle			
Autosuffisance financière			

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

Activités en baisse ;
Risque non maîtrisé ;
Augmentation du volume des impayés.

B. Forces

Bonne disposition des dirigeants au redressement.

C. Perspectives

La volonté des dirigeants de redresser le Réseau est manifeste mais sa portée semble aléatoire au vu du stade avancé de la dégradation de la situation financière des AECA dont le portefeuille à risque ou créances douteuses représentait 84% de l'encours de crédit à fin 2002.

UNICECAM

I. Identité

A. Institution : **UNICECAM-Antsirabe** : Union Inter-régionale des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels

B. Contacts : M. Jules RAKOTOMALALA

Fonction : Président du Conseil d'Administration
Adresse : BP 372 ANTSIRABE 110 Téléphone : 261 20 44 496 54
261 20 44 487 05
Email : icarintercecam@dts.mg

II. Facteurs institutionnels

A. *Historique et principales évolutions institutionnelles*

(1) L'Association FERT (Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre) est une ONG issue du milieu associatif agricole professionnel français, à vocation de coopération internationale pour le développement du monde agricole. Au départ, ses interventions à Madagascar se sont concentrées sur la promotion et l'animation d'associations professionnelles paysannes telles que AVEAMM et FIFATA.

(2) Aux activités commerciales de ces associations paysannes animées par FERT se sont ajoutées des activités financières (crédits) sur la base de lignes de refinancement extérieures. D'abord gérées au sein des groupements, ces activités financières ont été rapidement logées dans des structures dédiées, les Caisses d'Epargne et de Crédit.

Entre 1989 et 1991, FERT a commencé sous l'égide de FIFATA la mise en place des premières caisses villageoises d'épargne et de crédit pour impliquer davantage les paysans dans la gestion des crédits. Douze (12) caisses ont ainsi été créées sous une forme mutualiste, où les paysans apportaient et transformaient leurs propres ressources. Un projet de création formelle de Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels, appelées CECAM, a été conçu entre FERT et le BIT au cours de l'année 1992 et a démarré en janvier 1993, sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

(3) Initié dans la Moyenne Mania en 1986, l'octroi de crédit au travers des CECAM s'est étendu progressivement à d'autres régions (Tsiroanomandidy en 1990, Mandritsara et Befandriana Nord en 1993, Miarinarivo en 1994, Ambatolampy, Antsohy en 1995, Morondava 1997) pour couvrir, en juin 1998, huit régions de Madagascar.

(4) Le réseau CECAM a été formellement créé en 1998 et est composé de six Mutuelles régionales (URCECAM) qui mettent en place également un Fonds Interrégional de Garantie. Le réseau a été complété par deux nouvelles URCECAM dans la région du Menabe et d'Analamanga en 2002.

Le réseau dispose d'une structure d'appui technique INTERCECAM, partie intégrante de l'association FERT. Dans la convention-cadre définissant la collaboration, les mutuelles

s'engagent à supporter les coûts d'activités de la structure d'appui centrale INTERECAM. FERT poursuit sa mission de formation, d'appui et de conseil aux Mutuelles et aide également les Mutuelles à définir et à couvrir leurs besoins en ressources financières et techniques externes.

(5) Dans la poursuite de son institutionnalisation, le réseau des CECAM a mis en place l'UNICECAM, Union Interrégionale des CECAM, en 2000, et qui a son agrément par la CSBF.

En 2001, le réseau CECAM a mis en œuvre le plan stratégique de développement sur quatre (4) ans (2001-2004) et de son institutionnalisation.

Actuellement, le réseau est en train de préparer la création de l'Etablissement financier central (INTERCECAM SA).

(6) Le réseau CECAM travaille avec une mobilisation de ressources externes de bailleurs de fonds (essentiellement FED/BEI, marginalement AFD et BIT) et dans une moindre mesure, des banques commerciales (BOA et BNI-CL), pour ses activités de crédit.

B. Statut juridique

Initialement conçu sur la base de structures mutualistes villageoises, le Réseau CECAM s'institutionnalise maintenant sur la base de mutuelles au niveau régional, regroupant des "agences" décentralisées dans les villages.

Le réseau CECAM est constitué par l'Union et les URCECAM.

L'Union Interrégionale des CECAM (UNICECAM) est une Institution Financière Mutualiste régie par la loi 96-020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes. Elle a été agréée en tant qu'Institution Financière Mutualiste en mai 2000.

Dans cette organisation, les CECAM constituent un réseau d'agences (ou sections mutualistes) qui n'ont pas de personnalité morale, mais assurent les opérations clientèles. Un système de délégation de pouvoir permet aux CECAM, sous certaines conditions, d'octroyer les crédits.

C. Propriété/Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration des mutuelles est composé d'un nombre variable d'administrateurs selon la taille des URCECAM dont le mandat est de trois (3) ans renouvelable. Les administrateurs désignent en leur sein un bureau de représentation (Président, Vice-Président, Secrétaire Général et Trésorier).

D. Organismes d'appui et alliances

Le réseau est appuyé par ICAR-INTERCECAM mandaté par l'UNICECAM ayant pour missions : la formation des salariés, la gestion de la trésorerie, l'analyse et la gestion des risques, la consolidation des comptes du Réseau, l'audit des états financiers et l'inspection du respect de procédures, l'animation de l'activité du Réseau, la gestion de l'équilibre emplois - ressources du Réseau et les fonds interrégionaux.

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche assure la supervision de la gestion des fonds de refinancements externes publics utilisés par le réseau. Le réseau est également appuyé par les bailleurs de fonds tels que l'UE (Union Européenne) et l'AFD (Agence Française de Développement) pour des lignes de refinancement extérieures et notamment deux Banques primaires privées BOA et BNI-CL.

E. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

b) Ressources humaines

Au 31/12/02, le nombre total des salariés du réseau se chiffre à 530 personnes et se décompose comme suit : URCECAM : 480 salariés et INTERCECAM : 50 salariés.

F. Système d'information de gestion

Le système d'information de gestion de l'institution est hiérarchisé à trois niveaux :

Au niveau des CECAM (caisses de base) : les traitements des informations se font manuellement, mais à temps réels avec la tenue d'un journal de caisse et des reçus.

Au niveau des URCECAM et de l'UNICECAM : les traitements des informations sont informatisés mais en différé (hebdomadaires ou mensuels selon le cas). La consolidation des CECAM et URCECAM se fait au niveau de chaque URCECAM ou de l'UNICECAM.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

Le commissariat aux comptes : mandaté par l'Assemblée Générale d'UNICECAM, il certifie les comptes agrégés et consolidés du réseau CECAM ainsi que ceux de l'INTERCECAM et ceux des URCECAM qui sont avant consolidation en dehors des normes prudentielles définies par la CSBF.

Le Conseil de Surveillance d'UNICECAM : élu par l'Assemblée Générale et composé des présidents des Comités de contrôle des URCECAM, il rend compte à l'Assemblée Générale de sa mission et de ses activités telles que prévues dans les articles 21 à 23 des statuts d'UNICECAM.

L'inspection Générale et l'Audit du réseau CECAM : ce département exerce la supervision et le contrôle des 6 Etablissements de crédit du réseau et de la structure centrale, rendant compte au Directeur de l'INTERCECAM, au Comité Exécutif de l'UNICECAM et à son Conseil de Surveillance ainsi qu'au Comité de Contrôle de chaque URCECAM concernée par une mission.

Le Comité de Contrôle des URCECAM : élu par l'Assemblée Générale, il prend connaissance des rapports d'Audit et Inspection émanant de l'URCECAM et de l'INTERCECAM et donne un avis préalable à l'octroi des prêts des membres du Conseil d'Administration. Ses membres sont associés aux missions d'inventaire et de contrôle et il propose les sanctions des Elus régionaux ou locaux défaillants au regard des statuts, du règlement intérieur ou des procédures internes.

L'inspection et le contrôle interne en URCECAM : en liaison, avec le Directeur de l'URCECAM et le Département Audit INTERCECAM, l'inspecteur s'assure de l'existence et la pertinence des contrôles de 1er et 2ème degré et conduit ses missions dans ces CECAM et le Bureau Régional; il est aussi appelé à intervenir ponctuellement pour des missions INTERCECAM en d'autres régions.

Le Comité de Surveillance des CECAM : élus par l'Assemblée de section, les membres du Comité de Surveillance veillent à la régularité des opérations dans la CECAM et à la sécurité des opérations de crédit en formulant un avis préalable concernant les crédits aux membres du Comité de Gestion.

Les acteurs du contrôle interne en URCECAM et CECAM : à l'échelle des CECAM, le Conseiller, avec les Elus désignés ci-dessus participent aux contrôles au 1er degré tandis que les responsables d'activités de l'URCECAM conduisent les contrôles au 2ème degré dans leurs domaines respectifs (crédit - opérations comptables - animation et réseau.

Le manuel de procédures CECAM définit le cadre des activités, les pouvoirs et délégations, les objets de contrôle et pistes d'audit ainsi que les procédures d'arrêtés de comptes annuels, qui font l'objet de contrôles, inspections et audits à tous les échelons du réseau CECAM.

III. Clientèle, produits et services

A- Clientèle

La clientèle du réseau CECAM est essentiellement composée de paysans (agriculteurs, éleveurs), groupements de paysans, et tous les acteurs ruraux, ainsi que des salariés, commerçants et artisans dans les caisses urbaines et semi urbaines Le réseau s'oriente vers une clientèle ayant la capacité de créer une certaine valeur ajoutée en entreprise. Il s'adresse à une clientèle bien précise privilégiée excluant les pauvres.

B- Produits et services financiers

Dépôts

- Dépôt à Vue (DAV) : argent sécurisé, disponible à tout moment et non rémunéré ;
- Dépôt à terme (DAT) : placement sur une période convenue d'une durée minimum de trois mois et rémunéré ;
- Plan d'Epargne Projet : permet l'accès au crédit pour un investissement important.

Crédits

Le réseau offre actuellement douze types de crédit :

- Crédit de dépannage pour les besoins urgents, exceptionnels ou imprévus ;
- Crédit productif pour l'agriculture, l'élevage et l'artisanat... ;
- Location Vente Matériel pour l'acquisition de matériel agricole ou d'un équipement en crédit-bail ;
- Grenier communautaire villageois ;
- Crédit commercial individuel pour financement de besoins en fonds de roulement du secteur secondaire et tertiaire ;

- Achat, aménagement de terrain cultivable pour l'acquisition ou l'aménagement de terrain à cultiver ;
- Achat de terrain à bâtir ou bâti pour l'acquisition de terrain à bâtir ou bâti ;
- Crédit construction pour construction, finition ou aménagement de bâtiment ;
- Crédit culture pour plantation pérenne ;
- Crédit commercial aux personnes morales pour financement collecte, approvisionnement en intrants, construction bâtiment de stockage ;
- Crédit lié à un dépôt à terme ;
- Frais d'immatriculation foncière pour l'immatriculation de terrains.

C- Taux d'intérêts pratiqués

Le dépôt à terme et le plan d'épargne sont rémunérés à durée limitée à taux variant de 4 à 9% l'an. Le réseau a également lancé une épargne grand compte rémunéré à 12% l'an. Pour le crédit, il varie entre 1.5 à 4% par mois.

D- Produits et services non financiers

La structure d'appui du réseau, l'INTERCECAM dispose d'un département formation pour assurer la formation des élus et des salariés. Les coûts de formation sont pris en charge par les mutuelles selon la convention cadre.

IV. Objectifs stratégiques

A- Mission et Objectifs

L'objectif est de répondre aux besoins du monde agricole et rural en leur rendant des services financiers accessibles à tous à travers un réseau de caisses rurales proches des agriculteurs avec des procédures d'octroi simplifiées et rapides.

B- Objectifs immédiats et à moyen terme

Le réseau poursuit son institutionnalisation et est en train de mettre en place la caisse centrale. Il a également son plan d'affaire 2001-2004.

V. Source de financement : dons, dettes et capitaux propres

Prêt remboursable de l'AFD et l'Union Européenne.

VI- Principaux indicateurs de performance sur les trois dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/00	31/12/01	31/12/02	30/06/03
Implantation				
Nombre de caisses ou d'agences	155	158	157	
Nombre de membres	38 183	40 532	46 675	
Pourcentage de femmes				
Prêt				
Nombre de prêts déboursés durant la période	13 781	27 909	27 829	17 550
Montant des prêts déboursés durant la	26 100	35 200	44 100	36 500

période				
Nombre de clients actifs				
Pourcentage de femmes	27%	30%	30%	30%
Encours de crédits	16 600	18 100	28 400	
Montant du prêt moyen	1.9	1.2	1.6	
Epargne				
Nombre d'épargnants	9 919	10 500	12 100	
Pourcentage de femmes				
Encours d'épargne	6 360	5 300	5 200	
Qualité du portefeuille				
Portefeuille en impayés > 1 jour	15%	23%	15%	11%
Portefeuille à risque > 30 jours	10%	13%	9%	4%
Perte sur prêts	NC	NC	NC	NC
Autosuffisance opérationnelle et financière				
Autosuffisance opérationnelle	69%	72%	70%	
Autosuffisance financière	51%	60%	60%	

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- Faible taux de pénétration
- Faible mobilisation de l'épargne
- Forte dépendance envers les bailleurs de fonds

B. Forces

- Progression vers l'équilibre
- Professionnalisme

C. Perspectives en 2003

A fin 2003, les principaux résultats attendus sont :

- Extension et densification du Réseau dans les 2 zones de concentration du 8^{ème} FED : en passant de 157 caisses à fin 2000 à 177 en 2003 et de 46.675 membres à près de 56.000 membres (soit une population estimée d'environ 300 000 habitants).
- Consolidation financière du Réseau : l'octroi de crédit, en restant prioritairement dans le domaine agricole, serait de 57 milliards constants en 2003 contre 44 milliards en 2002. L'équilibre d'exploitation consolidé des mutuelles régionales sera atteint en 2003 et l'équilibre global, structures centrales incluses, en sera très proche.
- Consolidation technique du Réseau en termes d'outils de gestion et de contrôle et en terme de compétence.

OTIV SAVA

I- Identité

A. Institution : Réseau OTIV/Sava

B. Contact : MALANDY JEAN

Fonction : Président du Conseil d'Administration

Adresse : BP 119 case 032 Sambava Téléphone : (261) 20 88 932 15
Fax : 261 20 88 922 16

Email: didsava@dts.mg

II- Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

La mise en place du réseau a démarré en octobre 1997, dans le cadre de la composante "Finances Rurales" du Projet PADANE⁶ sous financement du Fonds International de Développement Agricole (FIDA). La gestion du projet a été confiée à DID. La première phase du projet d'une durée de six ans est terminée et a été prolongée d'une année. Le réseau ne dispose plus d'assistant technique permanent mais d'un appui ponctuel dégressif.

Les premières caisses dans le cadre du projet ont été mises en place en 1998. Cependant, deux caisses démarrées en 1997 par le projet de Conservation de Développement intégré ont été reprises par le projet.

Le projet PADANE met à la disposition du réseau un fonds de subvention non remboursable. Actuellement, le réseau avec l'appui du PADANE est en train de mettre en place un fonds de garantie.

Les activités du réseau ont effectivement commencé en mai 1998. Actuellement il compte 18 caisses et un point service, répartis dans les quatre sous préfectures de la région de SAVA dont 4 caisses dans la zone d'Andapa s'inscrivant dans le cadre d'une entente entre DID et WWF (World Wildlife Fonds).

B. Statut juridique

Le réseau entre dans la catégorie des institutions financières mutualistes en tant que Mutuelle d'Epargne et de Crédit à capital variable régie par la loi 96-020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes.

Le réseau fonctionne encore en "mode projet". La demande d'agrément a été déposée depuis mars 2001, et les dossiers sont en cours d'instruction à la CSBF.

⁶ Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est

C. Propriété/Conseil d'Administration

Le réseau a une structure à deux niveaux. La Caisse mère du réseau OTIV-SAVA, future Union des OTIV de la SAVA, est une structure dirigée par un conseil d'Administration et dont l'Assemblée générale constitue l'organe suprême. Les membres du CA sont constitués par les représentants issus des 18 caisses du réseau.

D. Organisme d'appui et alliances

- L'Agence d'Implantation et de Développement (DID) qui assure la gestion du projet et l'encadrement de l'unité de promotion et du réseau ;
- Le Ministère de tutelle, Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche à travers le Projet PADANE ;
- Le FIDA.

E. Structure Organisationnelle et ressources humaines

L'unité de promotion regroupe actuellement 21 employés dirigés par le Directeur des Opérations et appuyés par deux services techniques, à savoir le service crédit et le service technique qui contrôlent trois agents de suivi technique, et le service de l'Administration et des finances. Le service Inspection et vérification est administrativement rattaché à l'unité de promotion mais sous la supervision du conseil d'administration.

F. Système d'information de gestion (SIG)

On observe deux types de données :

- les données brutes tenues manuellement au niveau des caisses (quotidiennement) ;
- les données traitées ou consolidées au niveau de l'unité de promotion (mensuellement).

Les procédures de manipulation des données sont communes à toutes les caisses. Au niveau de l'unité de promotion, les informations sont traitées par lot et en différé par l'utilisation d'outils informatiques. La consolidation des données se fait aussi au niveau de l'unité de promotion mensuellement.

Le nouveau SIG expérimenté dans le réseau de Tananarive a été retenu comme le modèle reproductible dans toutes les OTIV, celui de la SAVA vient d'être implanté (en mai 2003) par un expert de DID. Son application est en cours.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

Le service d'inspection et de vérification effectue l'inspection des caisses y compris l'unité de promotion ainsi que la vérification de leurs comptes au moins une fois par année. Le commissariat aux comptes est assuré par un cabinet d'expertise et d'audit externe, une fois par année pour l'ensemble du réseau.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

La clientèle du réseau est surtout composée d'agriculteurs, de planteurs, de commerçants localisés dans la zone d'intervention du projet PADANE.

B. Produits et services financiers

Le réseau n'offre qu'un seul type de dépôt, l'épargne à vue qui n'est pas rémunérée. En termes de crédit, le réseau OTIV de la SAVA offre les types de crédit suivants :

- le crédit régulier ouvert à tout membre ;
- le crédit GPPV⁷, le crédit GCV⁸, le crédit AGRF⁹ ;
- le crédit aux Caisses Féminines.

Les crédits sont de courte durée, 12 mois au maximum.

C. Le taux d'intérêt

Les crédits sont accordés à des taux variables allant de 3 % par mois pour les crédits classiques et 4 % pour les crédits aux femmes dans le cadre des crédits offerts par le programme Caisse Féminine (Crédit Epargne avec Education selon la démarche de Freedom From Hunger).

D. Produits et services non financiers

Le réseau dispose d'un programme de formation en interne pour les dirigeants élus et un programme de formation à l'externe pour les dirigeants élus et les techniciens du réseau. Les formations sont gratuites pour les bénéficiaires.

IV. Objectif stratégique

A. Mission et Objectif

La mission du réseau OTIV de la SAVA est de rendre accessible à la population située sur son territoire des services d'épargne et de crédit via les OTIV (institutions financières mutualistes).

⁷ Groupement préparateurs de la vanille.

⁸ Grenier Communautaire Villageois.

⁹ Activités génératrices de revenu des femmes.

Le réseau se fixe comme objectifs la consolidation de l'ensemble des caisses par une amélioration de la situation financière et par un accroissement du nombre de membres, de l'épargne et du crédit afin de mieux servir la clientèle et de pérenniser le réseau.

V. Source de financement : dons, dettes et capitaux propres

Source	Date	Montant	Conditions	Monnaie	Nature
FIDA	Oct 1998	949 038	Subvention	\$ US	
Gouvernement Malagasy	Oct. 1998	128 400	Subvention	\$ US	
Capitaux propres	30.06.03	2 989 676.372	Ressource interne	Fmg	
DID	Oct. 1998	444.500	Subvention	\$ US	

VI. Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisse	18	18	18
Nombre de membres	8 781	11 373	13 389
Pourcentage de femmes	37%	36%	35%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	3 113	9 747	744
Montant de prêts déboursés durant la période	5 030	5 879	2 511
Nombre de clients actifs	2 490	5 840	595
Pourcentage de femmes	34.5%	36%	30%
Encours de crédit	2 635	2 107	1 159
Montant du prêt moyen	1,5	0,6	3,3
Epargnes			
Nombre d'épargnants	8 517	11 032	12 987
Pourcentages de femmes	37%	35%	33%
Encours d'épargne	9 660	18 388	12 638
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés > 1 jour (Nb)	-	10,2%	51,1%
Portefeuille à risque > 30 jour	8.66%	9,4%	26,1%
Perte sur Prêts	-	-	-
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle	84.34%	93,18%	138,07%
Autosuffisance financière	55.92%	57,52%	127,75%

VII Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- Crise de gouvernance : conflit de pouvoir entre AID et dirigeants, élus et techniciens ; conflit interne entre le personnel de l'unité de promotion ;
- Détérioration du portefeuille de crédit ;

- Produits et services offerts peu variés.

B. Forces

- Taux de pénétration par rapport aux ménages de la zone d'intervention élevé 17% ;
- Performance financière raisonnable ;
- Potentialité économique forte ;
- Equipe dirigeante dynamique avec une certaine expérience.

OTIV DIANA

I- Identité

A. Institution : Réseau OTIV/Diana

Contact : Monsieur RENE

Fonction : Président du Conseil d'Administration

Adresse : 11, Rue du Château d'eau Téléphone : (261) 20 82 213 03
Fax (261) 20 82 213 36

Email otivdiego.@dts.mg

II. Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

Le réseau OTIV/Diana a été mis en place dans le cadre du projet microfinance cofinancé par le Gouvernement malgache, l'IDA et DID et les premières caisses ont été mises en place en avril-mai 2001. L'Union des OTIV de la DIANA a été créée en janvier 2002 .

B. Statut juridique

Mutuelle d'Épargne et de Crédit à capital variable régie par la loi 96-020 du 04 septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes. Actuellement, le réseau poursuit le montage des dossiers de demande d'agrément.

C. Propriété/Conseil d'Administration

La Caisse mère du réseau OTIV-DIANA, future Union des OTIV de la DIANA, est une structure dirigée par un conseil d'Administration et dont l'Assemblée générale constitue l'organe suprême. Les membres du CA sont constitués par les représentants issus des 5 caisses et 7 points de service du réseau.

C. Organismes d'appui et alliances

- Agence d'Implantation et de Développement : Le recrutement de Développement international Desjardins (DID) a été fait sur un lancement d'appel d'offre diligenté par l'AGEPMF qui représente le Gouvernement malgache/Ministère des Finances et de l'Économie dans la gestion du projet microfinance ;
- L'AGEPMF.

D. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

b) Ressources humaines

Le réseau compte 59 salariés dont 19 au niveau de l'unité de promotion. La structure de l'organisation est conditionnée par une obligation contractuelle vis à vis de l'AGEPMF qui a élaboré tous les documents du projet. Les techniciens sont formés à l'interne par l'AID (agence d'implantation et de développement) et à l'externe (programme PAMEF, CAPAF etc...). Il en est de même des salariés des caisses de base.

E. Système d'information de gestion

On observe deux types de données :

- les données brutes tenues manuellement au niveau des caisses (quotidiennement) ;
- les données traitées ou consolidées au niveau de l'unité de promotion (mensuellement).

A la fin de 2002, le Responsable du projet a assisté à une présentation du logiciel transactionnel SAF 2000. Le réseau est en train de mettre en place le logiciel SIG-DID version 2.0 et du logiciel transactionnel pilote.

F. Système de contrôle interne, audits et supervision

L'antenne dispose d'un service d'inspection/vérification dont les principales tâches se résument ainsi :

- En matière d'inspection, les inspecteurs font une visite inopinée au niveau des caisses ;
- Une vérification (audit interne) annuelle est effectuée par les inspecteurs.

Par ailleurs, le comité de surveillance effectue un contrôle mensuel et inopiné des caisses et les agents d'encadrement de l'unité de promotion assurent un suivi permanent des caisses.

L'antenne fait également l'objet d'un audit externe annuel. L'auditeur externe est recruté par l'AGEPMF.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Le réseau OTIV-DIANA définit son marché comme toutes les catégories de population n'ayant pas accès aux services financiers classiques sans distinction d'âge, de sexe, de statut professionnel.

B. Produits et services financiers

Les caisses offrent trois types de services d'épargne et trois catégories de prêts. L'obtention d'un crédit est conditionnée par la constitution d'une épargne préalable équivalant à 25% du montant de crédit demandé.

Dépôts

- Dépôt à vue, argent de sécurité disponible à tout moment, non rémunéré et sans frais ;

- Dépôt à terme, placement sur une période convenue de 6 à 12 mois ;
- Epargne spécialisée.

Crédit

- Prêt à court terme destiné à financer des dépenses courantes : frais de scolarité, frais médicaux, besoins alimentaires, articles ménagers... sur une durée de trois mois ;
- Prêt à la production destiné à financer les activités agricoles, artisanales, pêche et élevage ;
- Prêt commercial et de construction pour financer des activités commerciales : artisanat, transformation, commercialisation, fonds de roulement, construction ou rénovation sur une durée maximale de douze mois.

C. Taux d'intérêt pratiqués

Le taux d'intérêt appliqué sur le crédit est de 3% par mois et l'épargne est rémunérée à 7% l'an.

D. Produits et services non financiers

Le réseau dispose d'un programme de formation à l'interne pour les dirigeants élus et un programme de formation à l'externe pour les dirigeants élus et les techniciens du réseau. Les formations sont gratuites pour les bénéficiaires.

IV. Objectifs stratégiques

A. Mission et Objectif

Le principal objectif de l'Institution est de favoriser l'accès de la population d'Antsiranana/DIANA aux services d'épargne et de crédit aux travers des OTIV et promouvoir l'éducation économique, sociale et mutualiste.

B. Objectifs immédiats et à moyen terme

Dans le cadre de sa mission, l'AID devra remplir les tâches suivantes :

- mettre en place 17 nouvelles mutuelles et former les membres, les dirigeants et le personnel ;
- développer l'offre de services des mutuelles à travers la production d'un plan de déploiement, d'une politique de crédit ; trouver des sources externes de financement ; développer un produit spécifique de crédit pour les groupes défavorisés (caisses féminines) ;
- encadrer, suivre et contrôler les mutuelles ;
- assurer la gestion financière du réseau et de celle du fonds de sécurité ;
- sensibiliser les mutuelles à la mise en place d'une structure de deuxième niveau ;
- mettre en place les bases de la rentabilité de l'unité de promotion ;
- gérer le projet.

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

VI- Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	30/06/2003
Implantation				
Nombre de caisses ou d'agences		5	13	13
Nombre de membres		2 227	4 852	5 557
Pourcentage de femmes		36,1%	40,97%	42%
Prêt				
Nombre de prêts déboursés durant la période			521	760
Montant des prêts déboursés durant la période			1 383	2 102
Nombre de clients actifs				
Pourcentage de femmes			55%	51%
Encours de crédits			580	1 935
Montant du prêt moyen			2,7	2,8
Epargne				
Nombre d'épargnants		2 227	4 852	5 557
Pourcentage de femmes				
Encours d'épargne		1 639	3 680	5 557
Qualité du portefeuille				
Portefeuille en impayés > 1 jour			9,9%	3,7%
Portefeuille à risque > 30 jours			1,5%	0,65%
Perte sur prêts				
Autosuffisance opérationnelle et financière				
Autosuffisance opérationnelle		22%	35,2%	91,1%
Autosuffisance financière				

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. *Faiblesses*

- Faible taux de pénétration ;
- Problème de la culture de crédit ;
- Un réseau jeune.

B. *Forces*

- Leader PCA dynamique et motivé ;
- Potentialité économique de la région ;
- Un réseau jeune.

OTIV ANTANANARIVO

I. Identité

A. Institution : Caisse Mère de l' OTIV/Antananarivo

B. Contact : Mme RAZANATSOA Sahondra

Fonction : Président du Conseil d'Administration de la Caisse Mère de l'Antenne
Antananarivo

Adresse BP 7706 Téléphone : (261) 20 22 290 68

Email otiv.tnr@netclub.mg

II. Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

En 1994, dans le cadre du projet sectoriel élevage (PSE) ayant eu un volet "crédit" a signé un protocole d'entente avec le projet d'Assistance Technique en Finances Rurales PATFR/ADMMEC et l'Association des Producteurs de lait (ROMA) afin que DID intervienne à Tananarive pour l'identification des sites partenaires potentiels dans la province de Tananarive, pour la mise en place d'un réseau OTIV/Imerina. Les premières caisses ont été mises en place en 1996.

A la fin du projet PSE en 1998, l'AID a financé et géré le réseau OTIV/Imerina en attente de la mise en place du projet microfinance. En 1998-1999, dans le cadre de la phase préparatoire du projet microfinance, des études de faisabilité et d'identification de site pour la reprise du réseau OTIV/Imerina ont été menées pour l'extension et le développement de l'ancien réseau pour un nouveau réseau OTIV/Tananarive.

En 2000, dans le cadre du projet de mise en place d'un Réseau plus vaste, couvrant la grande région d'Antananarivo, avec intégration des mutuelles de l'ancien réseau OTIV/Imerina, une convention AGEPMF/DID a été signée.

Dans le cadre de l'intégration de l'ancien réseau OTIV/Imerina dans le nouveau réseau OTIV-Tananarive, les premières fusions ont été réalisées durant le premier trimestre 2002 et celles-ci se sont poursuivies jusqu'au troisième trimestre 2002 avec la consolidation effective de la comptabilité des caisses regroupées, en attendant l'agrément de la nouvelle configuration administrative du réseau.

B. Statut juridique

Le réseau entre dans la catégorie des Institutions Financières Mutualiste en tant que Mutuelle d'Epargne et de Crédit à capital variable régie par la loi 96-020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes. Il a déjà obtenu son agrément.

C. Propriété /Conseil d'Administration

La Caisse mère ou Union des OTIV de la Province de Tananarive, est une structure dirigée par un conseil d'Administration et dont l'Assemblée générale constitue l'organe suprême. Les membres du CA sont constitués par les représentants issus des 29 caisses du réseau.

D. Organismes d'appui et alliances

- Agence d'Exécution du Projet Microfinance "AGEPMF" ;
- Gouvernement malgache/Ministère des de l'Economie et des Finances ;
- Bailleurs de fonds : IDA et Gouvernement malgache, DID.

E. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) structure organisationnelle

- Unité de promotion : encadrement technique, formation des agents et dirigeants, représentation du réseau vis à vis des tiers ;
- Caisse mère OTIV : Assemblée Générale, Conseil d'Administration ;
- Caisse OTIV : Assemblée Générale, Commission de Crédit, Comité de Contrôle ;
- DID : assistance technique ;
- AGEPMF.

b) Ressources humaines

La structure d'appui technique, l'unité de promotion, connaît un taux assez élevé de rotation du personnel. Les principales causes identifiées sont l'incompétence, le changement de lieu de résidence, le développement de carrière.

Le réseau compte 62 salariés au niveau des caisses dont 5 agents de crédit.

La structure de l'organisation est conditionnée par une obligation contractuelle vis à vis de l'AGEPMF qui a élaboré tous les documents du projet.

F. Système d'information et de gestion

- les données brutes tenues manuellement au niveau des caisses (quotidiennement) ;
- les données traitées ou consolidées au niveau de l'unité de promotion (mensuellement).

Le réseau OTIV de Tananarive a été retenu comme pilote pour tester le nouvel outil d'informatisation. Le logiciel transactionnel pilote a été mis en place à la caisse à Imerinafovoany. Au cours de l'année 2002, toutes les caisses du réseau ont été dotées d'outils informatiques pour préparer la phase d'informatisation du réseau. Le nouveau SIG n'est pas encore entièrement opérationnel, la consolidation de son fonctionnement est en cours.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

L'antenne dispose d'un service d'inspection/vérification dont les principales tâches se résument ainsi :

- En matière d'inspection, les inspecteurs font une visite inopinée au niveau des caisses ;

- Une vérification (audit interne) annuelle est effectuée par les inspecteurs.

Par ailleurs, le comité de surveillance effectue un contrôle mensuel et inopiné des caisses et les agents d'encadrement de l'unité de promotion assurent un suivi permanent des caisses. L'antenne fait également l'objet d'un audit externe annuel. L'auditeur externe est recruté par l'AGEPMF.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Le réseau OTIV-Antananarivo définit son marché comme les micro entrepreneurs dans les zones urbaines et semi-urbaines ainsi que toutes catégories de populations n'ayant pas accès aux services financiers classiques, sans distinction d'âge, de sexe, de statut professionnel.

La clientèle du réseau est composée de salariés (39%) ; de commerçants (19%) ; d'agriculteurs (11%) ; d'artisans (9%) et autres clients (22%) dont 47,2% d'hommes ; 45,9% de femmes.

B. Produits et services financiers

Les caisses offrent trois types de services d'épargne et deux catégories de prêts. L'obtention d'un crédit est conditionnée par la constitution d'une épargne préalable équivalant à 25% du montant de crédit demandé.

Dépôts

- Dépôt à vue, argent de sécurité disponible à tout moment, non rémunéré et sans frais ;
- Dépôt à terme, placement sur une période convenue de 6 à 12 mois ;
- Epargne spécialisée.

Crédit

- Prêt à court terme destiné à financer des dépenses courantes : frais de scolarité, frais médicaux, besoins alimentaires, articles ménagers... sur une durée de trois mois ;
- Prêt à échéances périodiques pour financer des activités commerciales et agricoles et des investissements sur une durée maximum de 24 mois.

C. Taux d'intérêt pratiqués

- pour les prêts : 3% par mois ;
- pour l'épargne le taux varie de 3% l'an pour l'épargne spécialisée à 7% l'an pour le DAT.

D. Produits et services non financiers

Le réseau dispose d'un programme de formation à l'interne pour les dirigeants élus et un programme de formation à l'externe pour les dirigeants élus et les techniciens du réseau.

IV. Objectifs stratégiques

A. Mission et objectifs

Le principal objectif de l'Institution est de : favoriser l'accès de la population de la région d'Antananarivo en général aux services d'Epargne et de Crédit aux travers des « OTIV » et promouvoir l'éducation économique, sociale et mutualiste.

En outre, le réseau développera des services financiers spécifiques tels que :

- Le programme "Micro-entrepreneurs" s'adressant aux dirigeants des micro entreprises, avec un effort de mobilisation des ressources du milieu informel ;
- Le programme "Groupes défavorisés" qui consiste en des "crédits de solidarité" s'adressant aux groupements constitués de femmes démunies des zones d'intervention (urbaines, péri urbaines et rurales).

B. Objectifs immédiats et à moyen terme

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

VI. Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	12	22	39
Nombre de membres	9 891	14 422	17 433
Pourcentage de femmes	46%	45%	46%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	3 551	1 276	444
Montant des prêts déboursés durant la période	5 628	2 872	939
Nombre de clients actifs			
Pourcentage de femmes	23%	51%	48%
Encours de crédit	1.820	1 214	0.795
Montant du prêt moyen	1,5	2,2	2,1
Epargne			
Nombre d'épargnants	9 891	14 422	17 433
Pourcentage de femmes			
Encours d'épargne	3. 842	5. 370	6.5
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en retard >30j	36,2%	26,9%	50,9%
Portefeuille en retard >90j	30,3%	15,9%	48,72%
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle	132,5%	128,1%	39,4%
Autosuffisance financière	91,5%	86,6%	36,1%

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- Situation financière détériorée ;
- Fort taux de rotation du personnel ;
- Taux de pénétration faible.

B. Forces

- Potentialité économique de la zone ;
- Poursuite de la croissance du réseau en terme de nombre de membres, du volume de l'épargne ;
- Des dirigeants impliqués activement dans la vie de leur réseau.

OTIV CAISSE MERE TOAMASINA

I. Identité

- A. Institution :** Caisse Mère de l'Antenne Toamasina du réseau OTIV/Toamasina
- B. Contact :** M. Charles RATSIMBAZAFY
Fonction : Président du Conseil d'Administration de la Caisse Mère de Toamasina
Adresse : BP 598 Toamasina Tél. 261 20 53 323 05
Email : didtmv@dts.mg

II. Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

La première caisse (ROBISTA) du réseau OTIV/Toamasina-Alaotra a été mise en place à Toamasina en 1990 sur l'initiative privée des petits commerçants d'un quartier populaire dans la ville Toamasina. Entre 1992 et 1993 furent créées deux autres caisses dans le Nord de Toamasina, sous l'égide de l'Association pour l'Encadrement des Petits et Moyens Epargnants (AEPME).

En 1994, ces trois caisses ont été reprises par l'antenne I du réseau OTIV de la Province de Toamasina dans le cadre du projet d'Assistance Technique en Finances Rurales "PATFR" (1994-1997) financé conjointement par le gouvernement malgache, l'IDA et Développement International Desjardins (DID) qui a assuré la gestion du projet. En 1995, la Caisse Ecole de l'Antenne I, future union régionale ou caisse mère, a été implantée. L'antenne I de Toamasina est composée de caisses urbaines et de caisses rurales qui sont majoritaires.

En 1996 et 1997, l'antenne de Toamasina a établi un protocole d'accord avec le Projet Zahamena (Conservation Internationale) en créant une caisse dans la zone pour gérer les fonds dudit projet pour le financement des activités agricoles des membres encadrés par le projet d'une part ; d'autre part une autre convention a été établie avec le Projet Masoala pour la création d'une caisse destinée à la population cible dudit projet.

Après la phase pilote (PATFR), lors des phases préparatoires du projet microfinance (1998-1999) et du lancement du nouveau projet microfinance en 1999, le réseau existant a été de fait retenu ainsi que DID avec comme objectif l'expansion et le développement du réseau.

En 1998, le réseau a établi deux autres protocoles d'accord respectivement avec le CRS (Catholic Relief Services) dans le cadre de la mise en place du Programme Crédit avec Education aux femmes et le projet Biosphère de Mananara Nord pour l'implantation et l'encadrement de deux caisses dans la région de Mananara Nord et Snadrakatsy.

En 1999, l'Antenne a procédé à son extension dans les zones Nord et Sud de Toamasina (Mananara Nord, Maroantsetra, Vatomandry et Mahanoro).

En l'an 2000, le processus d'intégration des caisses créées dans le cadre de la collaboration avec les projets de développement de la région de Toamasina a commencé.

Depuis mars 2002 jusqu'en février 2003, l'antenne a été sous tutelle et gestion directe de l'AGEPMF avec la collaboration de l'équipe locale sur terrain.

A partir de février 2003, DID a repris la gestion du projet pour une durée de quatre mois pour assurer la gestion des opérations courantes des deux antennes, le diagnostic des deux antennes et l'élaboration d'un plan de redressement. Ce diagnostic et ce plan de redressement ont été acceptés à la majorité absolue lors d'une Assemblée Générale.

B. Statut juridique

Mutuelle d'Epargne et de Crédit à capital variable régie par la loi 96-020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes. Cependant, actuellement, le réseau fonctionne encore en mode projet. Les dossiers de demande d'agrément pour un réseau Toamasina unique sont en cours d'instruction au niveau de la CSBF. Compte tenu de la situation de crise qui prévaut dans le réseau, les différentes instances sont actuellement en stade de réflexion pour avoir deux réseaux bien distincts : un réseau du Lac Alaotra et un réseau du Littoral Toamasina .

C. Propriété/Conseil d'Administration

La Caisse mère de Toamasina est une structure dirigée par un conseil d'Administration et dont l'Assemblée générale constitue l'organe suprême. Les membres du CA sont constitués par les représentants issus des 39 caisses de l'antenne.

D. Organismes d'appui et alliances

- Agence d'Exécution du Projet Microfinance "AGEPMF" ;
- Gouvernement malgache/Ministère de l'Economie et des finances ;
- Bailleurs de fonds : IDA et Gouvernement malgache, DID ;
- Projet Masoala.

E. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Organisation structurelle

- Unité de promotion : encadrement technique, formation des agents et dirigeants, représentation du réseau vis à vis des tiers ;
- Caisse mère OTIV : Assemblée Générale, Conseil d'Administration ;
- Caisse OTIV : Assemblée Générale, Commission de Crédit, Comité de Contrôle ;
- DID : assistance technique ;
- AGEPMF.

b) Ressources humaines

Le nombre de salariés dans le système se chiffre à 178 personnes pour les trois instances : unité de promotion : 26 personnes, caisses de base : 134 personnes et caisse féminine : 18 personnes.

F. Système d'information de gestion

On observe deux types de données :

- les données brutes tenues manuellement au niveau des caisses (quotidiennement) ;
- les données traitées ou consolidées au niveau de l'unité de promotion (mensuellement).

Dans le cadre de la remise à niveau du SIG de l'antenne par l'équipe du Siège de DID, toutes les caisses urbaines ainsi que les caisses servant de liaison sont, actuellement dotées de matériels informatiques. Toutes les caisses équipées appliquent déjà des fichiers standardisés pour le suivi des épargnes, des crédits ainsi que l'élaboration des états financiers avec l'analyse financière mensuelle. Démarrée au début de l'année 2002, l'informatisation du réseau devrait aboutir à une uniformisation des données et surtout à un envoi des données sur courrier électronique. Cependant, des problèmes techniques de connexion ne sont pas encore résolus.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

L'antenne dispose d'un service d'inspection/vérification dont les principales tâches se résument ainsi :

- En matière d'inspection, les inspecteurs font une visite inopinée au niveau des caisses ;
- Une vérification (audit interne) annuelle est effectuée par les inspecteurs.

Par ailleurs, le comité de surveillance effectue un contrôle mensuel et inopiné des caisses et les agents d'encadrement de l'unité de promotion assurent un suivi permanent des caisses.

L'antenne fait également l'objet d'un audit externe annuel. L'auditeur externe est recruté par l'AGEPMF.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Toutes les catégories de la population sans distinction d'âge, de sexe, de statut professionnel. La clientèle des OTIV est surtout composée d'agriculteurs, de commerçants, d'artisans et des salariés. Elle comprend en outre, les femmes démunies des milieux périurbains et ruraux à travers le programme "Caisse Féminine".

B. Produits et services financiers

Les caisses offrent trois types de services d'épargne et trois types de prêts. L'épargne constitue la principale ressource des caisses puisqu'elles ne reçoivent pas de dons ou de lignes de crédit de la part des bailleurs de fonds pour l'octroi de crédit. L'obtention d'un crédit est conditionnée par la constitution d'une épargne préalable équivalant à 30% du montant de crédit demandé.

Dépôts

- Dépôt à vue, argent de sécurité disponible à tout moment, non rémunéré et sans frais ;
- Dépôt à terme, placement sur une période convenue de 6 à 12 mois ;
- Epargne spécialisée.

Crédit

- Prêt à court terme destiné à financer des dépenses courantes : frais de scolarité, frais médicaux, besoins alimentaires, articles ménagers... sur une durée de trois mois ;
- Prêt à la production destiné à financer les activités agricoles, artisanales, pêche et élevage ;
- Prêt commercial et de construction pour financer des activités commerciales : artisanat, transformation, commercialisation, fonds de roulement, construction ou rénovation sur une durée maximale de douze mois.

C. Taux d'intérêt pratiqués

- pour les prêts: 3% par mois ;
- pour l'épargne le taux varie de 3% l'an pour l'épargne spécialisée à 7% l'an pour le DAT.

D. Produits et services non financiers

Le réseau dispose d'un programme de formation à l'interne pour les dirigeants élus et un programme de formation à l'externe pour les dirigeants élus et les techniciens du réseau.

IV. Objectifs stratégiques

A. Mission et Objectifs

Le principal objectif de l'Institution est de favoriser l'accès de la population de Toamasina littoral aux services d'Epargne et de Crédit aux travers des OTIV.

B. Objectifs immédiats et à moyen terme

- Renforcer les caisses de l'Antenne I de Toamasina pour leur permettre de devenir financièrement autonomes ;
- Organiser des programmes de sensibilisation pour aider les populations très pauvres des zones reculées à avoir accès aux services financiers minimaux offerts.

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

VI. Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	37	39	39
Nombre de membres	18 763	25 264	31 264
Pourcentage de femmes	42%	43%	42%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	402	1 502	193
Montant des prêts déboursés durant la période	1 812	8 609	1 528
Nombre de clients actifs	1 249	1 698	1 755
Pourcentage de femmes			
Encours de crédits	5 757	9 761	7 880
Montant du prêt moyen	4,6	5,7	4,4
Epargne			
Nombre d'épargnants	17 979	25 264	31 264
Pourcentage de femmes			

Encours d'épargne	12 072	19 633	17 798
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés > 1 jour			
Portefeuille à risque > 90 jours	8,7%	13,7%	43%
Perte sur prêts			
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle	96,4%	146,6%	112,1%
Autosuffisance financière	78,3%	122,9%	93,4%

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- Crise institutionnelle : Le réseau n'a pas encore obtenu son agrément. Compte tenu des différents événements qui se sont produits dans le réseau, il y a une nouvelle réflexion basée sur une demande séparée d'agrément pour le Littoral et le Lac Alaotra de la part de dirigeants et de DID ;
- Crise de gouvernance ;
- Crise sur le plan financier.

B. Forces

- Poursuite de la croissance en terme d'évolution du nombre des membres, du volume de l'épargne mobilisée. Ces résultats font valoir que l'antenne arrive à garder la confiance des membres ;
- La plupart des dirigeants s'impliquent activement dans la recherche des solutions pour le plan de redressement de l'antenne ;
- Les potentialités économiques de la zone sont importantes.

C. Perspectives

Pour pallier ces insuffisances, un diagnostic de la situation accompagné d'un projet de plan de redressement ou de recommandations a été fait parallèlement par DID et par un consultant expatrié pour le compte de l'AGEPMF.

OTIV ALAOTRA

I. Identité

A. Institution : Caisse Mère de l'Antenne Alaotra du réseau OTIV/Toamasina

B. Contact : M. Gilbert NOIARISAONA

Fontion : Président du Conseil d'Administration de la Caisse Mère d'Alaotra

Adresse : BP 44 Ambatondrazaka Tél. (261) 20 54 812 55

Email : didwam@dts.mg

II. Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

L'Antenne du Lac Alaotra fait partie du réseau de mutuelles d'épargne et de crédit de Toamasina. La région a été choisie en raison de ses perspectives agricoles et de l'existence de nombreuses associations d'agriculteurs.

La première caisse OTIV dans cette zone a été créée en 1994 dans le cadre du Projet d'Assistance Technique en Finances Rurales "PATFR" (1994-1997) financé conjointement par le gouvernement malgache, l'IDA. DID a assuré la gestion du projet. En 1995, la Caisse Ecole de l'Antenne II, future union régionale, a été implantée.

En 1996, le réseau a procédé à la mise en place d'une Mutuelle d'Entreprise TONTA au niveau de l'antenne sur un premier refinancement BTM/FENU, sans collecte d'épargne préalable. En 1997, une étude de faisabilité d'un projet d'arrimage BTM/Antenne Lac Alaotra a été menée. Une première action de refinancement, avec un apport FENU, via BTM a servi à financer un réseau de paysans encadré par la société MADRIGAL. Durant cette même année, il y a eu une signature d'un accord de collaboration avec la Maison du Petit Elevage MPE.

Après la phase pilote du PATFR, lors des phases préparatoires du projet microfinance (1998-1999) et du lancement du nouveau projet microfinance en 1999, le réseau existant a été de fait retenu ainsi que l'assistance technique avec un objectif de fusion des deux antennes selon un calendrier défini.

L'antenne du Lac Alaotra a eu une structure opérationnelle indépendante de celle du Littoral avec un Assistant technique permanent (selon les protocoles d'accord avec l'AGEPMF), jusqu'en mai 2001, qui était sous la supervision de l'Assistant technique principal basé à Toamasina mais les résultats sont toujours consolidés au niveau du réseau Toamasina par l'assistant technique principal. La fusion des deux antennes de Toamasina Littoral et Lac Alaotra prévue pour janvier 2001 n'a pas encore été réalisée à ce jour bien qu'il y ait eu des tentatives.

A partir de cette période jusqu'au retrait de DID en mars 2002, le réseau a travaillé avec des consultants ponctuels de DID.

Sur la période mars 2002 à février 2003, l'antenne a été sous tutelle et gestion directe de l'AGEPMF avec la collaboration de l'équipe locale sur terrain.

A partir de février 2003, DID a repris la gestion du projet pour une durée de quatre mois pour assurer la gestion des opérations courantes des deux antennes, le diagnostic des deux antennes et l'élaboration d'un plan de redressement.

B. Statut juridique

Actuellement, le réseau fonctionne encore en mode projet. Les dossiers de demande d'agrément pour un réseau Toamasina unique sont en cours d'instruction au niveau de la CSBF. Compte tenu de la situation de crise qui prévaut dans le réseau, les différentes instances sont actuellement en stade de réflexion pour avoir deux réseaux bien distincts : un réseau du Lac Alaotra et un réseau du Littoral Toamasina.

Le réseau de Mutuelle d'Epargne et de Crédit à capital variable Toamasina est dans la catégorie des Institutions Financières Mutualistes régies par la loi 96-020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes.

C. Propriété/Conseil d'Administration

La Caisse mère du Lac Alaotra, future Union, est une structure dirigée par un conseil d'Administration et dont l'Assemblée générale constitue l'organe suprême. Les membres du CA sont constitués par les représentants issus des 12 caisses de l'Antenne. Le Conseil d'Administration veille à la réalisation des objectifs et à la bonne gestion de l'OTIV.

D. Organismes d'appui et alliances

- AID Développement International Desjardins (DID)
- AGEPMF Agence d'Exécution du Projet Microfinance
- BM Banque Mondiale
- BOA Banque of Africa
- FENU Fonds d'équipement des Nations Unies

E. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

- Unité de promotion : encadrement technique, formation des agents et dirigeants, représentation du réseau vis à vis des tiers ;
- Caisse mère OTIV : Assemblée Générale, Conseil d'Administration ;
- Caisse OTIV : Assemblée Générale, Commission de Crédit, Comité de Contrôle
- DID : assistance technique ;
- AGEPMF.

b) Ressources humaines

L'antenne emploie actuellement 73 personnes dont 24 personnes pour l'unité de promotion et 49 personnes pour les caisses de base composées de caissiers gérants et de caissiers.

F. Système d'information de gestion

On observe deux types de données :

- les données brutes tenues manuellement au niveau des caisses (quotidiennement) ;
- les données traitées ou consolidées au niveau de l'unité de promotion (mensuellement).

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

L'antenne dispose d'un service d'inspection/vérification dont les principales tâches se résument ainsi :

- En matière d'inspection, les inspecteurs font une visite inopinée au niveau des caisses
- Une vérification (audit interne) annuelle est effectuée par les inspecteurs.

Par ailleurs, le comité de surveillance effectue un contrôle mensuel et inopiné des caisses et les agents d'encadrement de l'unité de promotion assurent un suivi permanent des caisses.

L'antenne fait également l'objet d'un audit externe annuel. L'auditeur externe est recruté par l'AGEPMF.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Le réseau vise toutes les catégories de la population sans distinction d'âge, de sexe, de statut professionnel. Aujourd'hui la clientèle est constituée par des paysans, des agriculteurs, des commerçants, des entrepreneurs, des salariés et également des personnes morales.

En outre, on compte les femmes démunies des milieux périurbains et ruraux à travers le programme Caisse Féminine.

B. Produits et services financiers

L'antenne offre une gamme assez limitée de services et produits financiers. Les services se limitent aux crédits et aux dépôts à court terme.

Dépôts

- Dépôt à vue, argent de sécurité disponible à tout moment, non rémunéré et sans frais ;
- Dépôt à terme, placement sur une période convenue de 6 à 12 mois.

Crédit

- Prêt à court terme destiné à financer des dépenses courantes : frais de scolarité, frais médicaux, besoins alimentaires, articles ménagers... sur une durée de trois mois ;
- Prêt à la production destiné à financer les activités agricoles, artisanales, pêche et élevage sur une durée de 4 à 9 mois ;
- Prêt commercial et de construction pour financer des activités commerciales : artisanat, transformation, commercialisation, fonds de roulement, construction ou rénovation sur une durée maximale de douze mois.

C. Taux d'intérêt pratiqué

Epargne 7% par an ; Crédit 3% par mois.

D. Produits et services non financiers

L'antenne dispose d'un programme de formation à l'interne pour les dirigeants élus ainsi que d'un programme de formation à l'externe pour les dirigeants élus et les techniciens cadres.

IV. Objectifs stratégiques

A. Mission et Objectifs

Le principal objectif de l'Institution est de favoriser l'accès de la population du Lac Alaotra aux services d'Epargne et de Crédit aux travers des OTIV.

B. Objectifs immédiats et à moyen terme

- Renforcer les caisses de l'Antenne II du Lac Alaotra pour leur permettre de devenir financièrement autonomes ;
- Organiser des programmes de sensibilisation pour aider les populations très pauvres des zones reculées à avoir accès aux services financiers minimaux offerts par les réseaux de MEC : le Crédit avec Education.

V. Sources de financement : dons , dettes et capitaux propres

VI. Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	12	12	12
Nombre de membres	9 086	10 192	11 165
Pourcentage de femmes	39%	39%	36%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	ND	ND	748
Montant des prêts déboursés durant la période	6 445	2 343	5 268
Nombre de clients actifs	1 840	1 741	1 813
Pourcentage de femmes	ND	ND	ND
Encours de crédit	4 037	2 903	3 783
Montant du prêt moyen	2,1	1,6	2
Epargne			
Nombre d'épargnants	9 086	10 192	11 165
Pourcentage de femmes			
Encours d'épargne	4 468	5 110	6 055
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés >1 jour	35%	82%	46%
Portefeuille à risque <30jours	32%	77%	47%
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle	92,17%	117,09%	112,07%
Autosuffisance financière	91,17%	104,57%	92,93%

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- Crise institutionnelle : Le réseau n'a pas encore obtenu son agrément. Compte tenu des différents événements qui se sont produits dans le réseau, il y a une nouvelle réflexion basée sur une demande séparée d'agrément pour le Littoral et le Lac Alaotra de la part de dirigeants et de DID ;
- Crise de gouvernance ;
- Crise sur le plan financier ;
- Problème de sécurisation des fonds ;
- Faible taux de pénétration.

B. Forces

- Poursuite de la croissance en terme d'évolution du nombre des membres, du volume de l'épargne mobilisée. Ces résultats font valoir que l'antenne arrive à garder la confiance des membres.
- La plupart des dirigeants s'impliquent activement dans la recherche des solutions pour le plan de redressement de l'Antenne.
- Les potentialités économiques de la zone sont importantes.

C. Perspectives

Pour pallier ces insuffisances, un diagnostic de la situation accompagné d'un projet de plan de redressement ou de recommandations a été fait parallèlement par DID et par un consultant expatrié pour le compte de l'AGEPMF.

TI A V O

I. Identité

A. *Institution* : TI A V O UNION FITIA FIANARANTSOA

B. *Contact* : Mme Ursule RAVOLOLONDRA MASY
Fonction : Présidente du Conseil d'Administration
Adresse : Tél : 261 20 75 509 13
Email : tiavo@dts.mg

II. Facteurs institutionnels

A. *Historique et principales évolutions institutionnelles*

Dans le cadre de l'initiative du gouvernement malgache en collaboration avec la Banque Mondiale à mettre en place un système intermédiaire d'institutions financières de proximité sur le territoire malgache, le projet a démarré en 1995 et la gestion a été confiée à WOCCU (World Council Credit Union) pendant trois ans. Les premières caisses datent de janvier 1996. Le non-renouvellement du contrat de WOCCU a entraîné une période intérimaire de dix mois caractérisée par la gestion directe de l'AGEPMF. Elle s'est déroulée de décembre 1998 à fin octobre 1999 par le biais d'un consultant expatrié sous sa supervision directe. A partir de novembre 1999 jusqu'à ce jour, la gestion du réseau est confiée à l'IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement) qui est sous la supervision de l'AGEPMF.

B. *Statut juridique*

Mutuelle d'Épargne et de Crédit à capital variable régie par la loi 96-020 du 04 Septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes et par la loi bancaire 95-030. TI A V O a été agréé en février 2001 en qualité d'Institution Financière Mutualiste.

C. *Propriété / Conseil d'Administration*

Le réseau a une structure de coopérative à deux niveaux et est composé de l'Union FITIA : son Organe Central, et de trente trois (33) mutuelles d'épargne et de crédit (à fin 2002) localisées dans la province de Fianarantsoa.

Le conseil d'administration est composé de onze (11) membres élus par l'Assemblée Générale des représentants des caisses TI A V O. L'organe central a été mis en place en 1997. Il assure les fonctions de représentation, de protection des intérêts, de promotion de la coopération entre les affiliées, de développement, de formation, de gestion des excédents de liquidités, et de contrôle des caisses TI A V O.

L'union est dotée d'une caisse centrale pour sa fonction d'intermédiation financière au sein du réseau. La caisse centrale assure la gestion des excédents de trésorerie des caisses de base, et refinance les caisses, conformément à la politique de crédit du réseau.

D. Organismes d'appui et alliance

Les trois principaux organismes d'appui du réseau sont :

- Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement (IRAM) ;
- Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF) ;
- Banque Mondiale.

En outre, le réseau travaille en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds pour le refinancement externe à savoir le projet RPPMED/PNUD, MicroStart/PNUD, la BOA.

E. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

- Conseil d'Administration ;
- Assemblée générale ;
- Comité Exécutif ;
- Unité de promotion (UP).

b) Ressources humaines

Le nombre total des salariés du réseau est de 73 dont 25 au niveau de l'UP, 12 pour le CAE et 36 pour les caisses de base.

F. Système d'information et gestion

Depuis trois ans, le réseau TIAVO a vécu une phase d'assainissement et de consolidation, puis de croissance des activités qui a été marquée par des changements importants au niveau :

- du système comptable et d'information ;
- des méthodologies de travail qui ont toutes été revues et corrigées ;
- de la définition des tâches des techniciens et du rôle des dirigeants des caisses ;
- de la taille du dispositif d'accompagnement du réseau (moyens de l'UP).

Le système d'information et de gestion du réseau est en grande partie basé sur Excel. Des manuels de procédures constituant un support technique ont été élaborés par le projet : manuel de procédures administratives, financières et comptables, manuel de crédit, manuel de refinancement.

Gestion de l'information

- Au niveau des caisses
 - tenue annuelle de la comptabilité (journal et grand livre) ;
 - tenue du suivi du portefeuille et des travaux extra comptables.
- Au niveau de l'organe central (Unité de Promotion « UP » et CC)
 - saisie comptable et édition des états comptables tous les mois ;

- publication de l'exécution budgétaire de l'organe central tous les mois, communiquée à l'AGEPMF avec les relevés de dépenses ;
- publication des états financiers annuels pour l'ensemble du réseau ;
- saisie des données (indicateurs et états financiers) sur une base de données pour le suivi AGEPMF à chaque trimestre.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

Le réseau dispose d'un service Inspection/Vérification et d'un comité de surveillance pour le contrôle interne des caisses de base. Le service Inspection/Vérification assure également le contrôle interne des comptes de l'Unité de Promotion. Ce service est directement relié à la direction. Chaque année, une mission d'audit comptable et financier est effectuée. Les auditeurs externes sont recrutés sur base d'appel d'offres effectué par l'AGEPMF.

En tant qu'institution financière agréée, c'est la CSBF qui assure la surveillance du réseau.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Les membres des caisses TIAVO sont issus des milieux urbains et ruraux ; Ils exercent, en général des activités de commerce, d'agriculture et d'artisanat ; le Réseau TIAVO au travers de son programme "Crédit avec Education" cible également les femmes défavorisées en milieux urbains et ruraux.

B. Produits et services financiers

L'Antenne offre une gamme assez limitée de services et produits financiers. Les services se limitent aux crédits et aux dépôts à court terme, bien que le réseau soit en train de développer un produit de crédit à moyen terme. Le crédit généralement à court terme (moins de 12 mois) est offert au taux de 3% par mois. Les dépôts à terme sont rémunérés à 0.5% par mois et les dépôts à vue ne le sont pas. L'épargne totale est constituée en grande partie par les dépôts à vue.

IV. Objectifs stratégiques

Le réseau TIAVO a pour objectif de promouvoir le mouvement mutualiste tout en offrant des services financiers d'épargne et de crédit aux populations encore exclues de l'offre de services financiers en particulier, celles des ruraux défavorisés et petits paysans.

V. Source de financement

VI. Principaux indicateurs de performance sur les trois dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	23	27	33
Nombre de membres	4830	6223	8408
Pourcentage de femmes	36.5%	36.8%	40%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	1 698	1 602	2 049
Montant des prêts déboursés durant la période	2 117	2 384	3 584
Nombre de clients actifs	3 427	5 428	8 263
Pourcentage de femmes	19	29	34
Encours de crédit	1 063	881	1 737
Montant du prêt moyen			
Epargne			
Nombre d'épargnants	1 729	3 826	6 214
Pourcentage de femmes	19	37	42
Encours d'épargne	1 598	2 019	3 798
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés >1 jour	11.8%	13.7%	5.66%
Portefeuille à risque <30jours	8.5%	12.1%	3.56%
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle			
Autosuffisance financière	30%	47%	36%

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- Faible taux de pénétration ;
- Collecte d'épargne faible ne permettant pas de satisfaire les besoins de crédit ;
- Produits d'épargne peu diversifiés ;
- Equipe dynamique mais peu expérimentée ;

B. Forces

- Potentiel important lié à la rareté de l'offre de produits financiers adaptés à la population rurale dans la zone ;
- Equipe dynamique.

S I P E M

I. Identité

A. Institution : **SIPEM** : Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar

B. Contacts : Madame Monique ANDRIANASOLO
Fonction : Directeur Général
Adresse : BP 8616 Antananarivo 101 Tél. 261 20 22 300 98
Email : sipem@dts.mg

II. Facteurs institutionnels

A. *Historique et principales évolutions institutionnelles*

La SIPEM a été créée en juillet 1990 en Société de capital-risque, à l'initiative de l'Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (APEM) avec un capital de 475 millions de fmg, souscrits par cette dernière, la SIDI, des banques et des Assurances de la place ainsi que par divers opérateurs économiques locaux.

En 1994, la SIPEM a abandonné les prises de participation et a fait des crédits directs aux micro-entreprises à partir des fonds des actionnaires.

Jusqu'à la fin de l'année 1996, la SIPEM a surtout travaillé autour de trois produits de financements : les prises de participation jumelées avec des prêts en compte courant, le fonds de garantie SIDI et les petits crédits directs sur fonds APEM et au nom de cette dernière.

Compte tenu de l'environnement économique et financier de l'époque, une nouvelle orientation s'imposait. En 1997, le Conseil d'Administration a donc décidé de transformer la SIPEM en établissement financier régi par la loi bancaire n° 95-030 du 22 février 1996. La demande d'agrément auprès des autorités compétentes est en cours de présentation.

Cette nouvelle politique a nécessité en 1998 une première augmentation de capital pour anticiper les montants minimums exigés par l'application de la loi et répondre aux attentes de la clientèle avec l'ouverture de trois bureaux de quartier à Antananarivo.

Compte tenu des besoins et de l'ouverture d'un quatrième bureau en avril 1999, une seconde augmentation de capital de 841 200 000 fmg a été réalisée au cours du troisième trimestre de l'année 1999. Un cinquième bureau de quartier a été ouvert en Mars 2001 et un sixième à Mahajanga.

B. *Statut juridique*

La SIPEM est une société anonyme qui se classe dans la catégorie des Institutions Financières Non Mutualistes.

Les dossiers de demande d'agrément dans la catégorie d'Etablissement bancaire par omission sont en instruction à la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

C. Propriété/Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration sont élus à l'Assemblée Générale. Le CA se réunit deux fois par an. Il est constitué de sept (7) membres dont un Président, un Vice-Président, un Secrétaire et des administrateurs élus par l'Assemblée Générale. Le Président du CA est un membre très actif de la société civile. Le CA définit la stratégie et la politique générale.

L'Assemblée Générale est composée de dix sept (17) actionnaires.

D. Organismes d'appui et alliances

SIPEM n'a pas de structure d'appui mais travaille en partenariat avec RAMPE et MAIN.

E- Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

Le siège de SIPEM se situe à Antananarivo. La SIPEM est dotée d'un système centralisé. Les bureaux ne fonctionnent pas comme centre de coûts séparés, la comptabilité est centralisée au niveau de la Direction, à l'exception du Bureau de Mahajanga.

b) Ressources humaines

SIPEM emploie 23 salariés dont 13 sont dans les Bureaux de Quartier (à raison de 2 Agents par Bureau sauf pour le Bureau de Mahajanga qui compte 3 personnes). Le personnel est responsable de ses résultats. SIPEM a mis en place un système de prime (Pourcentage sur salaire en fonction des excédents de produits réalisés). Il y a également un système de sanction en cas de défaillance dans l'atteinte des résultats, ceci peut aboutir jusqu'à un renvoi du personnel non performant. Le personnel est jeune avec un niveau d'éducation assez élevé, baccalauréat plus trois.

F. Système d'information de gestion

Le système d'information et de gestion permet d'obtenir des informations utiles et à temps ; La SIPEM (Bureaux et Siège) exploite un logiciel de gestion de crédit ORCHID conçu spécifiquement pour les activités de la Société et qui génère automatiquement les opérations de comptabilisation. Les données journalières sont transmises par intranet des bureaux vers le Siège.

Les six Bureaux sont équipés chacun d'un parc informatique de deux ordinateurs reliés par réseau local et équipés d'un système de messagerie électronique. Les informations traitées au niveau des deux Bureaux concernent :

- les données des clients (demande de renseignements, dossiers de demande de crédit) ;
- les informations relatives au recouvrement.

Ces informations sont remontées quotidiennement au Siège par e-mail et servent à la mise à jour des données du Siège. Aucune génération d'écriture comptable ne s'effectue au niveau des Bureaux. Mais ces derniers éditent quotidiennement leurs états de portefeuille respectifs.

Le Siège de la SIPEM est aussi équipé d'un parc informatique sous réseau. Le Siège s'occupe du décaissement des crédits. Toutes les générations comptables sont centralisées au niveau du Siège qui édite mensuellement un tableau de synthèse des activités de tous les bureaux.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

a) Contrôle interne

Le Contrôle périodique et inopiné est effectué par l'auditeur interne (Contrôle de caisses, dossier de crédit, test de procédure).

b) Contrôle externe

SIPEM fait appel à un Commissariat aux comptes une fois dans l'année.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

La SIPEM définit son marché comme les entrepreneurs et artisans travaillant dans tous secteurs d'activités sauf les exploitations forestières et minières, n'ayant pas accès aux services financiers classiques. Les clients de SIPEM sont les petits restaurateurs, des salariés du privé, des couturiers, des commerçants, des hôteliers, des transporteurs, des menuisiers, des lapidaires, des responsables des écoles privées...

B. Produits et services

a) Dépôts

SIPEM ne collecte pas de l'épargne.

b) Crédit

SIPEM propose deux sortes prêts : le crédit social et les fonds de roulement et d'investissement pour tous les secteurs d'activités à l'exception des projets nuisibles à l'environnement. Il s'agit de prêts à court terme d'une durée de douze mois maximum. Pour les crédits d'investissement (matériaux de construction, véhicules, équipements électronique, il y a une nécessité d'apport personnel. SIPEM essaie de diversifier son portefeuille en couvrant toutes les activités productives. Le type de crédit le plus demandé est le fonds de roulement.

Enfin, le réseau a tout dernièrement commencé à financer la création qui est soumise à un système de parrainage.

C. Le taux d'intérêt appliqué

Le taux d'intérêt appliqué est de 2% par mois.

D. Produits et services non financiers

IV. Objectif stratégique

A. Mission et Objectif

- Soutenir les micro-entreprises à fort potentiel de croissance qui ne peuvent accéder au crédit bancaire sous la réserve expresse que les projets financés préservent l'environnement et soient rentables ;
- Participer activement à l'émergence et au soutien d'un secteur privé dynamique créateur d'emplois.

C. Objectifs immédiats et à moyen terme

V. Source de financement : dons, dettes et capitaux propres

VI - Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	4	4	5
Nombre de clients servis	471	612	531
Pourcentage de femmes	35%	35%	35%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	471	612	531
Montant des prêts déboursés durant la période	6 426	8 855	8 538
Nombre de clients actifs	470	612	531
Pourcentage de femmes	35%	35%	35%
Encours de crédits	3 175	5 298	5 967
Montant du prêt moyen	14	15	16
Epargne			
Nombre d'épargnants	Néant		
Pourcentage de femmes			
Encours d'épargne			
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés > 1 jour	8%	9%	10%
Portefeuille à risque > 30 jours			
Perte sur prêts			
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle	123%	137%	110%
Autosuffisance financière	95%	113%	90%

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

Activités limitées par le manque de ressources financières

B. Forces

- Solvabilité et rentabilité ;
- Portefeuille de bonne qualité.

D. Perspectives

La Société a un fort potentiel de développement.

VOLA MAHASOA

I. Identité

A. Institution : VOLA MAHASOA

B. Contact : M. RAZAKAHARIVELO Charlot

Fonction : Directeur

Adresse : BP 1676 Tuléar 601 Tél. 261 20 94 418 22 / 94 421 57

Fax : 261 20 94 418 22

Email : cidrvm@dts.mg

II. Facteurs institutionnels

A. *Historique et principales évolutions institutionnelles*

Une activité de micro-crédit était déjà menée par le CIDR à Bezaha depuis 1993. Entre juillet et décembre 1996, une étude de faisabilité réalisée par le CIDR a entraîné l'ouverture de deux antennes respectivement en 1997 à Sakaraha, 1999 à Ankililoaka. En 2000, Vola Mahasoa a mis en place une troisième antenne pour gérer le crédit avec éducation sur financement MicroStart.

B. *Statut juridique*

Vola Mahasoa est une institution financière non mutualiste. Elle fonctionne encore en mode projet en attendant la mise en place d'un cadre réglementaire adapté aux institutions de microfinance non mutualistes.

C. *Propriété/Conseil d'Administration*

Vola Mahasoa est encore officiellement un projet financé par l'Agence Française de Développement (AFD) sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche. Le CIDR (Centre International de Développement et de Recherches) est l'Agence d'implantation et de développement et l'APEM (Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar) en est le maître d'ouvrage.

Par ailleurs, Vola Mahasoa entend se transformer en Société Anonyme dès que la législation le permettra. A cet effet, il est prévu de constituer quatre (4) pôles d'actionnaires au sein de son capital qui se présentera comme suit :

- un pôle des fondateurs (APEM et CIDR), garants de l'orientation de Vola Mahasoa comme institution de développement ;
- un pôle de salariés, dont la participation au capital de Vola Mahasoa permettra de renforcer leur engagement dans l'institution ;
- un pôle de " bénéficiaires" (les clients et la Maison des Paysans), garants aux côtés de l'APEM et du CIDR du maintien de l'orientation de Vola Mahasoa ;
- un pôle d'investisseurs privés (banques et institutionnels), dont la participation devrait permettre d'accroître les fonds propres de Vola Mahasoa et d'apporter leur expertise financière dans l'orientation de celle-ci.

E. Organismes d'appui et alliances

Vola Mahasoa est principalement appuyée par :

- L'APEM qui en tant que maître d'ouvrage a pour rôle de suivre et d'évaluer l'action de l'opérateur du projet, de valider la méthodologie d'intervention de Vola Mahasoa et de représenter le projet auprès des différentes instances nationales et internationales ;
- L'APEM qui préside le comité technique (futur conseil d'administration) de Vola Mahasoa ;
- Le CIDR en tant qu'opérateur technique est responsable de l'appui technique à Vola Mahasoa. Pour la phase 2001-2005, qui constitue la dernière phase d'assistance technique à Vola Mahasoa, le CIDR est positionné en appui à la direction de Vola Mahasoa, sur quelques "grands chantiers" : Institutionnalisation, Mise en place d'un système de gouvernance, Accroissement des capacités techniques de l'équipe, Renforcement des fonds propres et des ressources financières de Vola Mahasoa, Atteinte de l'équilibre financier.

Vola Mahasoa est membre du Sommet mondial du Microcrédit (collège des praticiens).

F. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Structure organisationnelle

b) Ressources humaines

Vola Mahasoa emploie 41 salariés dont :

- 5 au niveau de la direction (un directeur, un responsable administratif et financier, un responsable réseau).
- 28 agents commerciaux (agents de crédits, cadres opérationnels et chefs d'agence) ;
- 7 agents d'appui (assistants administratifs et financiers en agence et direction).

L'institution connaît un taux de rotation élevé. Elle est en train de renforcer l'équipe à travers un plan de formation (en cours de financement) qui prévoit un itinéraire de formation pour chaque poste d'une part et le renforcement de la structure d'appui d'autre part.

La politique de formation est plutôt interne mais l'institution est ouverte à la formation externe.

F. Système d'information et gestion

Jusqu' à fin juillet 2003, le SIG fonctionne de la manière suivante :

- comptabilité informatisée selon les normes CSBF (logiciel Ciel Compta) ;
- suivi du portefeuille de crédit sur tableur excel.

Vola Mahasoa a signé un contrat avec ORCHID en vue de l'installation d'un logiciel spécialisé de suivi de la comptabilité et des crédits. Ce logiciel est en cours d'installation. Il sera opérationnel début août 2003.

G. Système de contrôle interne, audits et supervision

a) Contrôle interne

Le contrôle interne est composé d'un contrôle fonctionnel et d'un contrôle hiérarchique. Les procédures et méthodes de contrôle sont notamment à préciser pour ce qui concerne le contrôle hiérarchique.

b) Supervision et audit

Les Comptes sont audités chaque année par un cabinet choisi sur appel d'offres. La supervision est assurée par le Comité technique appuyé par l'assistant technique.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Les clients sont des paysans qui se mettent en groupes de caution solidaire ou GCS, en milieu rural. En milieu urbain, ce sont les commerçants, les artisans, les salariés qui se regroupent en associations de crédit.

B. Produits et services financiers

a) Epargne

Vola Mahasoa commence à collecter l'épargne dans le cadre des crédits avec éducation.

b) Crédit

Vola Mahasoa offre une gamme diversifiée de produits de prêts. Ce sont tous des crédits collectifs à court et moyen termes.

- Crédit productif pour les activités agricoles, l'élevage et la transformation sur 3 à 12 mois, destiné aux hommes et femmes exerçant une activité productive en milieu rural et semi-urbain ;
- Crédit au petit commerce pour le commerce ambulancier, de bétail et autre ;
- Crédit avec éducation (CAE) destiné aux femmes en milieu urbain ;
- Crédit stockage pour le stockage de produits pour commercialisation ou sécurité alimentaire destiné aux paysans regroupés autour d'un grenier villageois ou d'un magasin de stockage ;
- Location Vente Equipement pour le financement de matériels agricoles pour toute personne exerçant une activité agricole.

Le plafond des prêts varie entre 100.000 fmg à 5.000.000 fmg dans les zones rurales et 50.000 fmg à 3.000.000 fmg dans la zone urbaine pour les crédits avec éducation.

Les prêts pour le financement rural représentent le 1/3 du portefeuille au 31 décembre 2002 ; et les 2/3 sont octroyés pour le commerce.

C. Taux d'intérêts pratiqués

Les taux pratiqués par Vola Mahasoa varient entre 3% et 5% par mois.

D. Produits et services non financiers

Pour le milieu rural, il y a les formations sur la gestion du groupe et aux règles minimales de fonctionnement. Pour le milieu urbain, des séries d'éducation (sanitaire/nutritionnelle, confiance en soi, amélioration d'entreprise) et de formation sur la gestion de l'Association de crédit sont dispensées.

IV. Objectifs stratégiques

A. Mission et objectifs

- contribuer à la réduction de la pauvreté dans le Sud-Ouest ainsi qu'à la diminution de l'inégalité sociale par le biais de la microfinance solidaire et pérenne ;
- consolider et diversifier le secteur financier malgache.

B. Objectifs immédiats et à moyen terme

Améliorer le niveau de vie des clients hommes et femmes de différentes catégories sociales, de faible revenu et de revenu moyen, grâce à l'offre de services financiers durables, de proximité et accessibles, compétitifs et de qualité.

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

Sources	Nature et montant	Période couverte	Utilisation
Union Européenne (BEI)	Dettes 1 400 millions fmg	Depuis 1997	
PNUD/MicroStart	Don 999,4 millions fmg	2000-2002	
AFD *	Subvention 1 360 millions fmg	2001-2005	
CIDR	Fonds propres 409,8 millions fmg	1997	

VI. Principaux indicateurs de performance sur les 3 dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences	04	04	04
Nombre de clients servis	4 117	5 411	5 933
Pourcentage de femmes	26,25%	41,23%	44,85%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période	4 432	6 214	9 041
Montant des prêts déboursés durant la période	1 828	2 880	3 811
Nombre de clients actifs	4 117	5 411	5 933
Pourcentage de femmes	26,25%	41,23%	44,85%
Encours de crédits	718	794	1 292
Montant du prêt moyen	0,412	0,463	0,421
Epargne			

Nombre d'épargnants	162	1 151	1 405
Pourcentage de femmes	100%	100%	100%
Encours d'épargne	4	120	101
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés > 1 jour	nd	22,73%	8,80%
Portefeuille à risque > 30 jours	9,97%	11,37%	5,72%
Perte sur prêts	0,07%	5,41%	2,84%
Autosuffisance opérationnelle et financière			
Autosuffisance opérationnelle	41,28%	51,71%	48,90
Autosuffisance financière	41,54%	44,92%	63,67%

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- Absence de statut juridique ;
- Dépendance de l'aide financière des bailleurs de fonds.

B. Forces

- Politique de décentralisation et proximité avec la clientèle ;
- Personnel motivé et engagé.

C. Perspectives

- Densification de la clientèle par la limitation des sorties et l'entrée de nouveaux membres ;
- Ouverture de nouvelles antennes (Bas Mangoky, Behompy-Miary, Befandriana, Ankazoabo) ;
- Conception de nouveaux produits financiers (crédit micro-entreprise, épargne si la réglementation le permet) ;
- Adaptation de la méthodologie en vue de la participation plus active des clients (à l'exemple de l'antenne de Tuléar) : création des inter-groupes ;
- Installation d'un logiciel spécialisé de suivi de la comptabilité et des crédits ;
- Renforcement de l'équipe de Direction ;
- Création de la Société Anonyme ;
- Participation au capital et à la gouvernance de différents actionnaires : APEM, CIDR, salariés, clients, investisseurs institutionnels.

ENTREPRENDRE A MADAGASCAR

I. Identité :

A. Institution : ENTREPRENDRE A MADAGASCAR

B. Contacts : M. NTSAY Christian
Fonction : Président Exécutif
Adresse : Tél. 261 33 11 879 75 Fax 261 33 22 581 01
Email : eamsie@simicro.mg

II. Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

Entreprendre à Madagascar (EAM) existe depuis mars 1990, initialement sous forme de projet exécuté par le Bureau international du travail (BIT), sous l'impulsion du Gouvernement malgache et sur financement du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Ayant actuellement les statuts d'une association de droit privé malgache depuis 1996, EAM a comme vocation première de contribuer au renforcement du tissu économique du pays par des actions d'appui en faveur des Micro-Entreprises et Petites Entreprises (MEPE). Depuis fin 1997, EAM bénéficie d'une autonomie fonctionnelle totale et sa pérennisation financière est acquise depuis Juin 1998.

Le financement des MEPE constitue depuis 1997 l'une des activités principales d'EAM, en sus de ses activités de Conseil et de Formation, toujours en faveur des mêmes cibles.

B. Statut juridique

Actuellement, Association de droit privé malgache, régie par l'ordonnance 60-133 du 3 Octobre 1960, EAM attend la sortie des textes réglementaires pour confirmer son statut d'institution de microfinance non mutualiste. Toutefois, EAM est déjà membre sympathisant de l'association des Institutions de Microfinance non Mutualistes (AIM) à Madagascar.

C. Propriété/Conseil d'administration

Etant une Association, l'organe suprême d'EAM est l'Assemblée Générale, constituée par deux collèges : le collège des cadres et celui des représentants des promoteurs par province. Au niveau de son organisation, EAM est géré par un Conseil Exécutif dirigé par un Président Exécutif et composé de 3 cadres et 2 représentants des promoteurs.

D. Organismes d'appui et alliances

L'autonomie fonctionnelle et financière a déjà été acquise. Ainsi, depuis la fin du projet, EAM n'a plus bénéficié d'appui quelconque. Toutefois, plusieurs partenariats sont développés avec des organismes de financement partenaires surtout dans le domaine de financement des micro-projets.

E. Structure organisationnelle et ressources

Comme déjà mentionné, EAM est piloté par une Assemblée Générale et un Conseil Exécutif. Il compte dans son rang un effectif de 60 personnes affectées dans 7 directions régionales et au siège, et travaillant sous la responsabilité et la supervision d'un Président Exécutif.

Dans son organisation, EAM intervient sur l'ensemble du pays à travers ses directions régionales, respectivement à Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa, Antsiranana, Toamasina, Mahajanga et Toliara, le réseau étant coordonné au niveau national par le siège situé à Antananarivo. Les cadres permanents, au nombre de 25, affectés au siège et aux directions régionales, formant les bras d'intervention d'EAM, constituent le vecteur multidisciplinaire de compétence de l'institution.

Dans le domaine du renforcement des compétences en faveur de ses propres ressources humaines, EAM a développé et mis en oeuvre des plans de formation interne visant à l'enrichissement continu de ses outils d'intervention, la capitalisation de ses expériences à travers ses interventions dans toutes les régions de Madagascar et la diversification rationnelle de ses activités.

F. Système d'information et de gestion

Un programme d'activité est établi au début de l'année par le management d'EAM suivant les prévisions des directions régionales respectives. Il s'agit d'un document de référence pour la réalisation des activités durant toute l'année.

Par ailleurs, les directions régionales envoient systématiquement des rapports mensuels sur les différents produits développés selon un canevas uniforme. Toutes les informations issues des rapports mensuels sont exploitées au niveau du siège à Antananarivo par les départements concernés (Administration et Finances, Micro-crédit, Conseil, Formation et Diversification). D'éventuels renseignements complémentaires sont fournis par téléphone, mail, fax ou courrier postal classique.

Le système comptable d'EAM existe suivant les normes et plan comptables en vigueur à Madagascar et est traité sur le logiciel CIEL.

G. Système de contrôle interne, audit et supervision

La fonction de contrôle interne est placée sous la responsabilité directe du Président Exécutif selon l'organisation d'EAM. En effet, le Président Exécutif désigne un ou des cadres d'EAM pour assurer des missions de contrôle périodique et spécifique non seulement au niveau des directions régionales mais également au niveau du Siège.

De manière générale, l'audit interne vise à assurer l'atteinte des objectifs annuels d'EAM, le respect des manuels de procédures en vigueur pour la réalisation des activités à tous les niveaux, la protection du patrimoine de l'association, le contrôle de l'exactitude et de la fiabilité des informations techniques et comptables entre toutes les unités internes.

En outre, EAM dispose d'un Commissaire aux Comptes qui examine et approuve annuellement les états financiers de l'Association.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Les cibles d'EAM sont généralement des personnes physiques ou morales désirant créer, étendre, réhabiliter ou diversifier des micro et petits projets. Dans ce domaine, EAM utilise à la fois l'approche-Individu et l'approche-Groupement.

B. Produits et services financiers

EAM développe divers produits et services financiers dans diverses localités selon les partenariats mis en oeuvre.

- Appui aux activités génératrices de revenus par la mise à disposition de fonds de crédits, surtout pour les femmes pauvres ;
- Octrois de crédit aux groupements pour financement des activités de Grenier Communautaire Villageois (GCV) ;
- Crédit équipement pour l'acquisition de matériels et équipements de production ;
- Opération de micro crédit en faveur des jeunes éleveurs ;
- Formation de dirigeants des PME en gestion d'entreprise.

Les interventions d'EAM sont principalement axées sur les activités ci-après :

- Evaluation institutionnelle des institutions exprimant leur intérêt d'intégrer le produit CAE dans leurs activités classiques ;
- Participation à l'animation des formations sur les thèmes "Augmentez vos ventes et augmentez vos bénéfices" ;
- Diagnostic comptable et formation en comptabilité en faveur des 2 IMF HAINGONALA et TAMIFI ;
- Elaboration des plans à long terme, plans et budgets annuels et projections financières ;
- Formation relative au traitement et à l'exploitation des états financiers ;
- Formation à l'utilisation des tableaux de productivité des Agents de Terrain (AT) ;
- Participation à l'animation des sessions sur la planification des entreprises ;
- Divers appuis techniques tels que suivi des activités des IMF, réunions périodiques avec des responsables des IMF, animations des réunions inter-institutionnelles, aide et appui aux IMF à l'élaboration des rapports mensuels et trimestriels, traitement de divers rapports avant envoi à FFH, préparation des divers documents pour les réunions des membres du Comité d'Approbaton.

C. Taux d'intérêts pratiqués

Les caractéristiques des crédits pratiqués par EAM sont généralement fixées suivant la nature des programmes, les objectifs poursuivis, les cibles identifiées, la nature du financement et la durée du crédit. Globalement, le taux d'intérêt se situe entre 1 à 2,6% par mois.

D. Produits et services non financiers

Aux appuis financiers offerts par EAM s'ajoutent des services non financiers mais complémentaires en amont ou en aval du processus de financement, tels que:

Conseil : Il s'agit des activités de montage de projet et de suivi d'entreprises, développées par EAM depuis son existence.

Formation : EAM développe également des activités de formation généralement axées sur : (i) Partenariat avec des organismes de développement, (ii) Formation liée aux différents systèmes de la politique de privatisation à Madagascar, (iii) Formation-Réseau (généralement des thèmes spécifiques à EAM), (iv) Formation Thématique Spécialisée (FTS).

Diversification : Dans sa mission de développement et à travers ses différentes unités, EAM joue toujours un rôle catalyseur dans la promotion du secteur privé de la MEPE aussi bien au niveau national qu'au niveau des régions par sa participation à l'organisation et à l'animation des différentes rencontres à caractère économique, des diverses réflexions touchant le secteur de la MEPE et de la microfinance, et d'autres actions de marketing-développement et d'appui institutionnel visant à l'instauration d'un environnement favorable au secteur de la MEPE et de la microfinance dans le pays.

A travers ses contributions dans ces domaines, EAM recherche constamment les voies et les moyens pour démultiplier les impacts de ses appuis en faveur de ses cibles afin de renforcer davantage les instruments de lutte contre la pauvreté par la création d'emploi et la génération de revenu.

IV. Objectifs stratégiques

A. Mission et objectifs

EAM continue son appui en faveur de ses cibles à travers des financements des micro et petits projets créateurs d'emplois et de revenus stables afin de contribuer aux préoccupations principales de la nation dont la lutte contre la pauvreté.

B. Objectifs immédiats et à moyen terme

Objectifs immédiats : (i) adapter les produits et services développés suivant l'évolution du contexte né de la dernière crise socio-politique 2002 et des objectifs cités ci-dessus, (ii) poursuivre le développement des services de micro-crédit visant en particulier la population pauvre, (iii) améliorer continuellement les services financiers actuellement mis en œuvre, (iv) identifier et sceller d'autres nouveaux partenariats pouvant innover ou renforcer les produits et services existants.

Objectif à moyen terme : (i) Renforcer la couverture nationale à travers le développement des activités de micro-crédit visant l'augmentation du taux de pénétration des ressources et emplois financiers au niveau de la population pauvre, (ii) faire évoluer les statuts institutionnels d'EAM en fonction des nouveaux textes réglementaires en cours de parution.

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

VI. Quelques indicateurs de performance

Source de financement	Début d'activité	Volume de crédit en FMG	Nombre de prêts	Montant de prêts accordés	Encours au 31/07/03
-----------------------	------------------	-------------------------	-----------------	---------------------------	---------------------

EAM Finances	1997	2 900 000 000	1 900	7 907 000 000	1 077 000 000
LDI/Energie	2001	96 000 000	500	174 000 000	0
LDI (GCV-FV)	2000	157 500 000	750	318 780 000	65 000 000
LDI/CEQUIP	2002	126 600 000	40	52 000 000	45 000 000
PAIQ	2000	113 000 000	1 620	673 000 000	82 000 000
LEBRAS	2001	41 000 000	570	176 000 000	38 000 000
IRCOD	2001	51 000 000	10	30 600 000	18 000 000
ALEFA	2003	25 000 000	10	11 000 000	11 000 000
VITOGAZ	2003	2 723 000 000	9 830	2 723 000 000	874 000 000
PASERP	2000	200 000 000	280	138 000 000	0
AUTRES	1990	12 000 000 000	2 400	12 000 000 000	0
<i>TOTAUX</i>		18 433 100 000	17 910	24 203 380 000	2 210 000 000

VII. Faiblesses et forces

A. Faiblesse

- Jeunesse de l'institution EAM fragilisée par l'insuffisance de différentes ressources et moyens à sa disposition ;
- Zone d'intervention limitée faute des ressources financières suffisantes ;
- Difficulté de recouvrement due à l'inexistence des textes réglementaires adaptés aux IMF permettant de faciliter la réalisation des garanties.

B. Forces

- Connaissance et expérience avérées des pratiques de micro-crédit adapté aux populations pauvres ;
- EAM, structure dont la pérennité et l'autonomie financière sont déjà acquises depuis plus de 5 ans ;
- Existence d'un encadrement national à 100% confirmant la solidité de l'institution ;
- Spécialisation des produits et services selon les régions du pays valorisant les diversités des compétences nationales et offrant des approches variées mais adaptées aux réalités régionales ;
- Couverture nationale à travers ses 7 directions régionales.

HAINGONALA

I. Identité

A. Institution :	HAINGONALA
B. Contact :	M. RAKOTONIAINA Michel
Fonction :	Directeur
Adresse :	Vatovory Ambositra 306 Tél. 261 47 710 45 Fax 261 47 713 48
Email :	haingonala@yahoo.fr

II. Facteurs institutionnels

A. *Historique et principales évolutions institutionnelles*

1995 :	Création du Volet microfinance en juillet
1998 :	Début des opérations crédit de campagne GCV avec ANAE en juillet
1999-2003 :	Activité MicroStart/PNUD (Crédit Avec Education)
2000-2001 :	Crédit pour la réduction de la pauvreté RPPMED/UNOPS
2001-2005 :	Crédit pour la réinsertion sociale des handicapés

B. *Statut juridique*

HAINGONALA est une organisation non gouvernementale (ONG).

C. *Propriété / Conseil d'Administration*

D. *Organismes d'appui et alliances*

E. *Structure organisationnelle et ressources humaines*

F. *Système d'information de gestion*

Logiciels de gestion de la comptabilité : Maestria, Ciel Compta, Microfin (projection financière).

Les Agents sont basés dans les zones d'intervention de Haingonala. Un Agent est responsable de l'encadrement de trois ALC. Chaque Agent collecte périodiquement les informations de base au niveau des bénéficiaires, des AC et des ALC. Mensuellement, les Agents se réunissent au Siège pour le système de reportage des informations, et pour les indicateurs de performance par zone. Ces dernières seront saisies sur Maestria et Access et les informations seront disponibles le 15 du mois suivant.

G. *Système de contrôle interne, audits et supervision*

Un contrôle interne se fait au niveau du Conseil d'Administration et des Agents et un auto-contrôle au niveau des ALC et AC.

Le contrôle des états financiers audités annuellement par un comptable externe.

III. Clientèle, produits et services

HAINGONALA offre des services d'épargne et de crédit.

Dépôts

Crédit

- Crédit plants ;
- Crédit avec éducation ;
- Crédit à l'agriculture ;
- Crédit au petit commerce.

IV. Objectifs stratégiques

Améliorer le niveau de vie des paysans en promouvant la bonne gestion de l'environnement et en facilitant l'accès au crédit à travers une institution durable.

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

Sources	Nature et montant	Période couverte	Utilisation
MicroStart	Subvention 850 millions fmg	1999-2001	Équipement, crédit, fonctionnement
ANAE	Subvention à 50% 9 millions fmg	2000	Crédit de campagne
RPPMED	Emprunt à taux 0% 400 millions fmg	2000	Crédit FDR, campagne, équipement
Akany ny marary	Emprunt à taux 0% 100 millions fmg	2001-2005	Crédit Avec Education
CACR/BOA	Emprunt 500 millions fmg	2003	Refinancement GCV

VI. Principaux indicateurs de performance sur les trois dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/03/2003
Implantation				
Nombre de caisses ou d'agences	8	8	6	6
Nombre de clients servis	1 840	2 208	1 918	3 760
Pourcentage de femmes	85%	90%	92%	81%
Prêt				
Nombre de prêts déboursés durant la période	137	96	68	80
Montant des prêts déboursés durant la période	582	342	227	350
Nombre de clients actifs	1 781	1 332	712	2 786

Pourcentage de femmes	87%	74%	77%	73%
Encours de crédits	583	467	344	501
Montant du prêt moyen	0,3	0,3	0,4	0,2
Epargne				
Nombre d'épargnants	1 119	242	0	0
Pourcentage de femmes	100%	100%	0%	0%
Encours d'épargne	85	18	0	0
Qualité du portefeuille				
Portefeuille en impayés > 1 jour	2%	32%	27%	13%
Portefeuille à risque > 30 jours	7%	38%	33%	19%
Perte sur prêts	0%	0%	0%	0%
Autosuffisance opérationnelle et financière				
Autosuffisance opérationnelle	52%	68%	74%	75%
Autosuffisance financière	N/A	N/A	N/A	N/A

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

B. Forces

C. Perspectives

VATSY

I. Identité

A. Institution : VATSY – Vakinankaratra Tsimisaramianakavy

B. Contact : M. RANAIVOSON Bonaventure
Fonction : Directeur
Adresse : BP 100 Antsirabe 110
Tél. 261 20 44 488 17 Fax : 261 20 44 788 17
Email : csfksolo@wanadoo.mg

II. Facteurs institutionnels

A. Historique et principales évolutions institutionnelles

Années	Faits saillants
Depuis 1997	GCV avec l' APEM
1999	Orientation des Communautés de base dans la lutte contre la pauvreté par l'Autorité du Diocèse d'Antsirabe : maîtrise de la filière riz et éducation des gens en bons citoyens, responsables
2000	Création d'une Mutuelle d'Epargne et de Crédit pour "avancer au large" par les Communautés de base (SFK)
2001	Assemblée Générale constitutive adoptant les statuts et règlements intérieurs du VATSY Transmission du dossier de demande d'agrément à la CSBF
2003	Décision de l' Assemblée Générale de commencer le travail de VATSY Dépôt du rapport annuel d'activités auprès de la CSBF et de l' APIFM

B. Statut juridique

VATSY est une Union de Mutuelles d'Epargne et de Crédit à capital variable régie par la loi 96-020 du 4 septembre 1996 portant réglementation des Institutions Financières Mutualistes.

C. Propriété / Conseil d'Administration

D. Organismes d'appui et alliances

- Agence d'Implantation et de Développement (AID) ;
- Caritas Diocésaine d'Antsirabe ;
- Secours Catholique de Paris / Caritas France.

E. Structure organisationnelle et ressources humaines

a) Organisation structurelle

b) Ressources humaines

L'institution compte 180 dirigeants sociaux, 2 agents de service, 15 gérants.

F. Système d'information de gestion

Au niveau de la Caisse, il y a une tenue mensuelle de la comptabilité et une tenue du suivi du portefeuille et des travaux extra comptables.

Le traitement des informations se fait manuellement mais à temps réel avec la tenue d'un journal de caisse, ventilation mensuelle et récapitulation annuelle.

Les états de sortie sont : la situation de la trésorerie, les statistiques et la situation des opérations avec la clientèle.

Au niveau de l'Organe Central, la saisie comptable manuelle est informatisée avec édition des états comptables, la publication des états financiers semestriels et annuels pour l'ensemble du réseau.

Contrôle

Un contrôle mensuel est assuré par le Comité de surveillance ou Comité de contrôle et un suivi interne est fait par le comptable.

Un audit externe est réalisé par un cabinet d'audit une fois par an et il y a des vérifications aux niveaux central et local.

Un audit externe est aussi réalisé par les partenaires.

III. Clientèle, produits et services

A. Clientèle

Est client de VATSY, toute personne physique ou morale ayant adhéré à une association de base.

B. Produits et services offerts

Dépôts

- Dépôt à vue retirable à volonté et non utilisé pour le crédit ;
- Dépôt à terme, volontaire de 6 mois à un an ;
- Plan d'épargne, dépôt volontaire avec montant, date et nombre de versements fixes.

Crédit

- GCV : crédit contre nantissement de stock de riz plus autres produits ;
- Crédit à la production pour le financement d'activités agricoles et d'élevage ;

- Prêt commercial et de construction pour la transformation, l'entreposage et la confection.

C. Taux d'intérêt pratiqués

6% l'an pour les dépôts et 24% l'an pour les crédits.

IV. Objectifs stratégiques

- Promouvoir l'éducation économique, sociale et mutualiste en augmentant le revenu et en améliorant le niveau de vie des gens ;
- Aider les gens à s'épanouir ;
- Favoriser l'accessibilité de la population aux services d'épargne et de crédit.

V. Sources de financement : dons, dettes et capitaux propres

Sources	Nature et montant	Période couverte	Utilisation
Secours Catholique de Paris / Caritas France	Non remboursable 156 millions fmg	2001	
	Non remboursable 122 millions fmg	2002	
	Non remboursable 35 millions fmg	2003	

VI. Principaux indicateurs sur les trois dernières années

(monnaie en millions de fmg)

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002
Implantation			
Nombre de caisses ou d'agences		19	19
Nombre de membres		1 527	1 527
Pourcentage de femmes		25%	25%
Prêt			
Nombre de prêts déboursés durant la période		31	78
Montant des prêts déboursés durant la période		135	262
Nombre de clients actifs		276	811
Pourcentage de femmes		50%	43%
Encours de crédits		0	0
Montant du prêt moyen		0,489	0,323
Epargne			
Nombre d'épargnants			322
Pourcentage de femmes			52%
Encours d'épargne			21
Qualité du portefeuille			
Portefeuille en impayés > 1 jour			
Portefeuille à risque > 30 jours			
Perte sur prêts			
Autosuffisance opérationnelle et financière			

Autosuffisance opérationnelle			194,81%
Autosuffisance financière			

VII. Faiblesses, forces et perspectives

A. Faiblesses

- manque de ressources financières ;
- faible capacité institutionnelle.

B. Forces

- taux de recouvrement élevé ;
- augmentation de besoins en crédit.

C. Perspectives

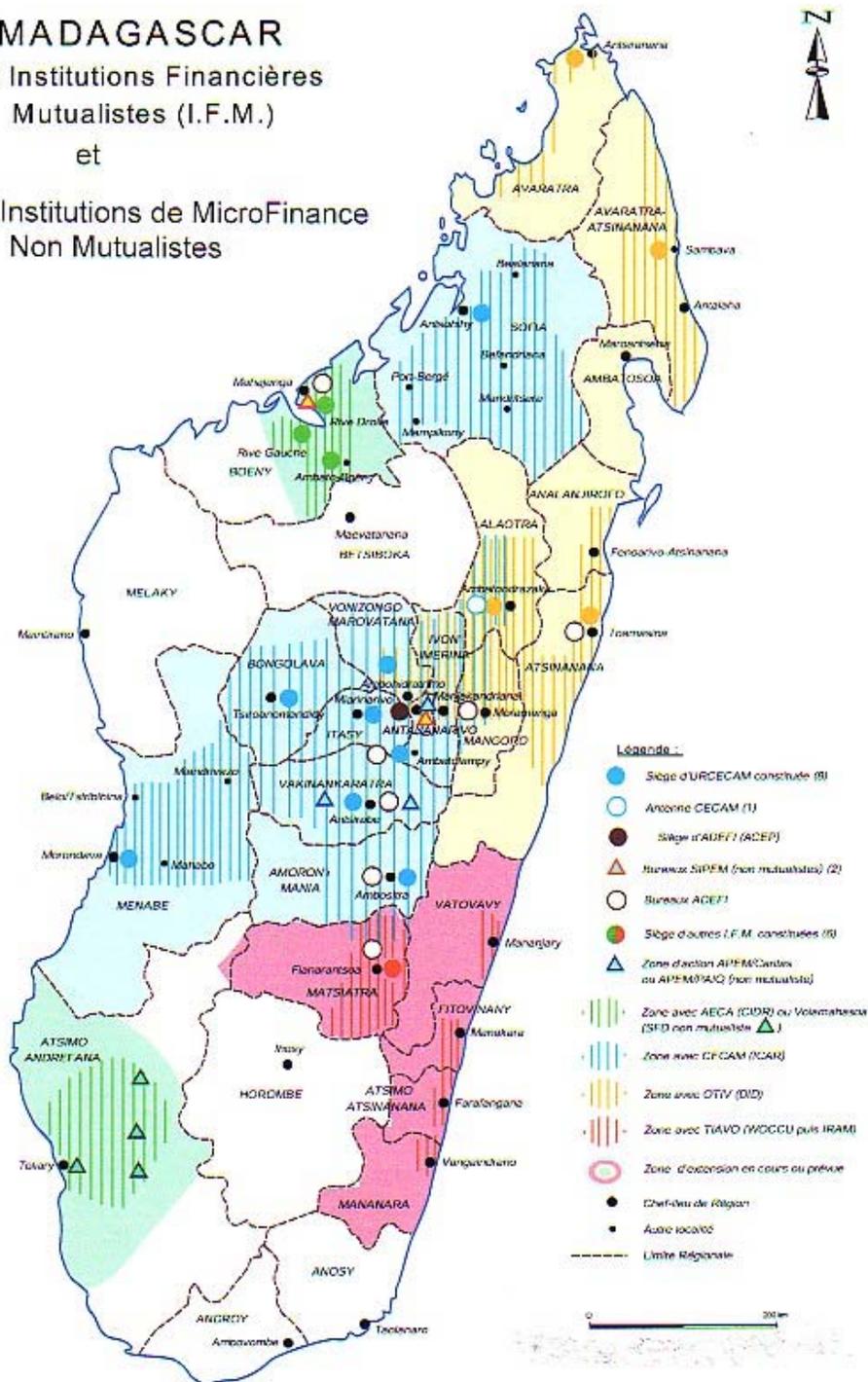
- augmentation des épargnes/dépôts ;
- satisfaction des membres en matière de crédit ;
- atteinte de l'autosuffisance financière.

ANNEXE 6

CARTE D'IMPLANTATION DES IMF

MADAGASCAR

Les Institutions Financières Mutualistes (I.F.M.) et Les Institutions de MicroFinance Non Mutualistes



ANNEXE 7

**POLITIQUE ET STRATEGIE NATIONALES DE MICROFINANCE :
LE PROCESSUS**

Processus d'élaboration d'une stratégie nationale de microfinance

Note méthodologique

I. Cadre conceptuel

On peut définir la politique nationale de microfinance comme "la manière concertée de conduire" le développement du secteur par l'ensemble des acteurs concernés.

Ainsi, la politique nationale de microfinance définit, sur la base de la vision à moyen et long termes et de l'objectif final de développement du secteur, les principes directeurs d'intervention de l'Etat et des différents acteurs ainsi que les grandes orientations de développement de la microfinance.

Dans ce cadre, " les dispositions prises" par le gouvernement pour la promotion du secteur constituent stricto sensu la politique de microfinance du gouvernement. Celle – ci est souvent traduite par des textes officiels, notamment une déclaration de politique ou une loi d'orientation. Le cadre légal et réglementaire doit être en adéquation avec cette politique.

Concernant les principes généraux de politique de microfinance, il s'agit notamment :

- du rôle prééminent donné au secteur privé et aux IMF dans l'offre de produits et services financiers ;
- de la non – exécution directe par le gouvernement de programmes de microfinance ;
- de la création d'un environnement politique, économique, légal et réglementaire favorisant le développement du secteur ;
- de l'orientation vers le marché pour les politiques financières et de crédit.

Plus spécifiquement, les rôles des différents acteurs, dans ce cadre et en fonction de leurs avantages comparatifs, et selon le contexte, se déclinent ainsi :

- les IMF doivent s'engager à promouvoir une intermédiation financière, viable et pérenne ;
- le Gouvernement développera un environnement favorisant l'efficacité des marchés financiers et aidant les IMF privées à développer leur offre ;
- les autres intermédiaires financiers tels que les banques et établissements financiers agissent en tant que grossistes envers les IMF ;
- les ONG et autres structures d'appui apportent une assistance technique en favorisant les relations entre la clientèle et les IMF ;
- les bailleurs de fonds fournissent davantage d'appui technique aux IMF et en cas de besoin, des ressources financières, sur la base des plans d'affaire des IMF notamment.

La stratégie constitue un "ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en place une politique préalablement définie".

Ainsi, sur la base de la politique nationale de microfinance, la stratégie nationale de microfinance (SNMF) définit les objectifs opérationnels, les modalités de mise en œuvre, et de mesure des performances et des impacts.

Les aspects opérationnels ainsi que le chronogramme sont traduits dans un plan d'actions avec les engagements des différents acteurs.

Cette démarche globale s'inscrit dans le cadre des bonnes pratiques véhiculées par les bailleurs de fonds notamment à travers le Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres (CGAP) créé en 1995, à savoir :

- favoriser la création et soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services durables ;
- être à l'écoute des clients et s'engager à leur fournir des services adaptés ;
- appliquer des taux d'intérêt sur les prêts permettant aux IMF de couvrir leurs charges ;
- développer de bons systèmes d'information de gestion (SIG) qui fournissent à temps des informations statistiques et financières fiables ;
- établir la transparence dans la diffusion des informations financières ;
- favoriser la mobilisation de l'épargne ;
- établir et favoriser une gouvernance efficace au sein des IMF ;
- encourager les gouvernements à créer un environnement macro-économique favorable au développement de la microfinance ;
- investir davantage dans l'assistance technique pour l'émergence d'institutions et leur capitalisation ;
- éviter de "réglementer à la hâte" et établir au besoin un cadre réglementaire incitatif.

La SNMF doit en outre être articulée notamment avec les politiques ou stratégies suivantes :

- la promotion du secteur financier ;
- le développement rural ;
- le développement urbain ;
- la promotion des micro et petites entreprises ;
- la réduction de la pauvreté.

II. Justification et bien fondé

La Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) est une démarche concertée de conduire le développement du secteur de la microfinance. En conséquence, sa réussite est conditionnée par un processus très participatif, prenant en compte les contraintes et les attentes des différents acteurs et appuyé sur les bonnes pratiques précédemment rappelées. La SNMF est la résultante :

- d'un diagnostic précis du secteur, de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités ;
- de la fixation de choix réalistes et concertés ;
- de la détermination d'objectifs opérationnels adéquats ;
- de la définition claire des rôles et responsabilités de chaque catégorie d'acteurs.

La SNMF doit répondre aux attentes des différents acteurs :

- pour les Institutions de Microfinance (IMF) et leur clientèle : il s'agit, de la reconnaissance de leur profession, de la professionnalisation du secteur, de l'application des bonnes pratiques, de la mise en œuvre d'un cadre politique et réglementaire adéquat, afin de développer une offre pérenne, viable et en expansion des produits et services financiers ;
- le gouvernement et ses ministères concernés voient dans la SNMF un cadre concret d'appui à la stratégie de promotion des micro et petites entreprises, d'appui au développement et de réduction de la pauvreté et de mobilisation des ressources internes et externes pour le développement ;

- la Banque Centrale, voit dans la SNMF une approche concertée des acteurs visant au développement d'un secteur réglementé avec des institutions s'insérant dans le paysage bancaire et financier, contribuant ainsi à l'intégration des marchés financiers nationaux voire sous – régionaux ;
- les bailleurs de fonds considèrent la SNMF comme un cadre de mise en cohérence et d'augmentation de l'efficacité de leur intervention et d'application des bonnes pratiques internationalement reconnues visant à la promotion d'IMF viables et pérennes.

III. Préalables au processus

Afin de bien réussir, l'élaboration de la SNMF requiert les préalables non exhaustifs suivants :

- stabilité macro-économique du pays : monétaire (inflation maîtrisée), situation socio-politique calme ;
- soutien de l'Etat au secteur : coordination des programmes et activités sans ingérence ;
- environnement légal et réglementaire incitatif pour les IMF ;
- IMF performantes, innovantes et réactives à la demande ;
- le processus doit éviter l'effet de mode et répondre à des besoins clairement exprimés par les principaux acteurs (représentants de la clientèle, les IMF et leurs associations professionnelles, l'Etat, les Banques et Etablissements Financiers, les Bailleurs de fonds...) ;
- le consensus doit être bien établi au niveau des principaux acteurs en ce qui concerne les principales étapes à suivre pour rendre le processus participatif ;
- le gouvernement doit afficher une volonté clairement exprimée de la nécessité de la stratégie nationale et bien garder à l'esprit qu'elle découlera d'une démarche concertée ;
- les différents acteurs doivent avoir une claire conscience de la nécessité de la mise en œuvre d'une stratégie de microfinance et un fort engagement des bailleurs de fonds à y participer ;
- les principaux acteurs doivent partager les bonnes pratiques, la coordination etc. ;
- des ressources humaines qualifiées, compétentes et prêtes à s'investir dans le processus, doivent être disponibles.
- un groupe de réflexion composé de personnes assez représentatives des groupes d'acteurs, ayant la capacité de conduire les études de base et de les approfondir, et de superviser l'ensemble du processus, doit exister.

IV. Principales étapes du processus

Au sens large, le processus d'élaboration de la SNMF comprend toutes les étapes y compris celles ayant servi à mettre en place la politique.

Le processus, une fois les conditions préalables remplies, comportera les étapes relatives à l'élaboration et à l'approbation du document, à la mise en œuvre de la stratégie et à sa gestion.

Evidemment, les étapes considérées sont susceptibles de variation en fonction du contexte et notamment du développement du secteur et du niveau d'appropriation des pratiques optimales.

Etape 1 : Mise en place d'un Groupe de Travail sur la Microfinance (GTM)

Origine :

Le GTM peut naître d'un noyau informel de personnes porteur de l'idée et prêt à la traduire en actions avec l'appui du gouvernement (le ministère de tutelle notamment) et d'un ou de quelques bailleurs de fonds dans le rôle de leaders. Ce noyau de base doit s'assurer que les préalables précités sont réunis avant le lancement du processus.

Composition :

Des représentants de :

- Association Professionnelle des Institutions de Microfinance ;
- Ministères de l'économie et des Finances ;
- Banque centrale ;
- Bailleurs de fonds.

La présidence du GTM pourra être assurée par le Chef de la cellule de microfinance au Ministère de tutelle.

Objectifs :

- Rassembler la documentation existante ;
- Faire le point des réflexions en cours sur le secteur ;
- Etablir la liste des questions qui restent à aborder ;
- Superviser une étude - diagnostic du secteur (si elle n'est pas encore faite) et les études complémentaires ;
- Définir une méthode et un calendrier de travail.

Le diagnostic du secteur portera notamment sur les aspects suivants :

- le contexte général ;
- l'environnement légal et réglementaire ;
- l'offre des produits et services financiers ;
- la demande de services financiers ;
- les contraintes et les opportunités.

Le document de politique basé sur l'analyse du secteur et comprenant notamment la vision à moyen et long termes, l'objectif final de développement, les principes directeurs généraux d'intervention des différents acteurs et les grandes orientations, rédigé par le GTM, sera présenté pour discussion au cours d'un atelier regroupant les principaux acteurs du secteur.

Etape 2 : Atelier de lancement du processus

Objectifs :

- Capitaliser les acquis de la microfinance : inventaire de l'existant avec ses forces et faiblesses ;
- Préciser le champ de la vision commune, les principes généraux d'intervention ainsi que les orientations stratégiques ;
- Valider la démarche et le calendrier du GTM.

Résultat attendu :

- Recenser les études et actions complémentaires ;

- Valider la politique nationale de microfinance ;
- Etablir un canevas de document de stratégie.

Etape 3 : Réalisation des études complémentaires et approfondissement des réflexions

Les études à réaliser ou à approfondir peuvent être les suivantes :

- Articulation entre le secteur bancaire et les IMF ;
- Rôle des IMF dans le financement de l'agriculture ;
- IMF et lutte contre la pauvreté ;
- Cadre légal et réglementaire des IMF : résultats et perspectives.

Etape 4 : Rédaction du document de stratégie nationale

Le GTM s'organise en vue de la rédaction du document en se basant sur le document de politique, les discussions, les résultats des études complémentaires ainsi que le canevas établi. Ce canevas comprend en général les parties suivantes :

- Introduction ;
- Contexte général ;
- Diagnostic du secteur ;
- Objectif de développement final ;
- Vision commune ;
- Principes généraux d'intervention des différents acteurs ;
- Orientations stratégiques ;
- Justification de la stratégie ;
- Objectifs opérationnels, résultats et impacts attendus ;
- Risques et mesures correctrices ;
- Plan d'action avec un cadre de résultats stratégiques et les indicateurs de performance ;
- Budget ;
- Modalités de suivi ;
- Annexes : Bibliographie, indicateurs de suivi-évaluation.

Etape 5 : Validation de la stratégie

- Atelier de validation permettant de discuter des observations des acteurs sur la version provisoire du document ;
- Derniers ajustements pour avoir un document validé par tous les acteurs ;
- Mise en place d'un Groupe de suivi des actions définies dans le document ;
- Table ronde des bailleurs de fonds pour le financement de la stratégie nationale et de son plan d'actions ;
- Approbation du document.

Etape 6 : Mise en œuvre de la SNMF

En fonction des rôles et engagements de chaque catégorie d'acteurs, le Plan d'actions est mis en œuvre. L'analyse des résultats sera faite lors des réunions semestrielles du Groupe de Suivi de la mise en œuvre du Plan d'actions. Ce groupe fera aussi des recommandations pour une amélioration de l'exécution du Plan d'action.

V. Le principal contenu de la SNMF et du Plan d'action et les modalités de gestion

Vision

Elle précise l'état attendu du secteur de la microfinance sur une période de 5 à 15 ans, souvent 10 ans en fonction du temps d'exécution de la stratégie adoptée.

Bien que cela soit spécifique à chaque pays, on constate en général que la vision est : un secteur de la microfinance viable et pérenne, avec un Etat mettant en œuvre une politique appropriée institutionnelle et environnementale favorable au développement du secteur.

Cette vision à moyen ou long terme est souvent traduite ainsi :

- des IMF pérennes, diversifiées et avec une offre accrue ;
- un cadre macro – économique, légal et réglementaire favorable.

L'impact attendu de la SNMF est la réduction de la pauvreté par la promotion du développement économique grâce à une offre pérenne et professionnelle de produits et services financiers sur l'ensemble du territoire.

Objectif

Il définit l'objectif global attendu de la mise en œuvre de la SNMF. Il s'agit en général d'améliorer l'accès des populations pauvres et des micro et petits entrepreneurs à une offre pérenne de produits et services financiers.

Des objectifs quantitatifs en termes de nombre, de couverture géographique ou en pourcentage seront précisés.

Objectifs opérationnels et les impacts attendus

Ils concernent en général :

- la viabilité, la diversification et la couverture géographique en produits et services financiers ;
- le cadre légal, réglementaire, fiscal et juridique ;
- les relations avec le secteur bancaire ;
- l'organisation et la gestion du partenariat dans le secteur et sa professionnalisation.

Les impacts attendus en termes qualitatifs comprennent :

- le renforcement du tissu économique par la promotion des micro et petites entreprises ;
- l'augmentation des revenus et la réduction de la pauvreté ;
- la promotion et la sécurisation de l'épargne et la monétisation de l'économie.

En termes quantitatifs, il s'agit de cerner le nombre d'IMF viables, le taux de pénétration, le nombre de clients actifs, les niveaux et la qualité des portefeuilles de crédit, les encours d'épargne, le niveau des ressources mobilisées pour le secteur, en termes de taux de croissance et de résultats absolus.

Le Plan d'action

Pour chaque objectif, il faut définir les activités à mener, les résultats attendus, les indicateurs, les acteurs et le calendrier d'exécution.

Les facteurs de risques et les modalités de les atténuer sont aussi appréhendés.

Le budget du plan d'action est aussi établi en fonction de la catégorie d'acteurs, notamment :

- le Gouvernement : Ministère des Finances et autres ministères concernés ;
- la Banque Centrale ;
- les Associations professionnelles de microfinance ;
- les IMF ;
- les autres segments du secteur financier notamment les banques et établissements financiers ;
- les Bailleurs de fonds.

Le Comité de suivi

Afin de suivre l'évolution de l'exécution du Plan d'action, il est mis en place un Groupe ou un Comité de suivi ou un Groupe Consultatif National de la Microfinance chargé notamment, comme au Mali, de susciter, coordonner et assurer le suivi de la mise en œuvre du Plan d'action de la microfinance, de renforcer la concertation entre les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), les bailleurs et les autorités de tutelle, et de proposer toutes mesures susceptibles de contribuer au développement de la microfinance.

Ce comité comprend les représentants des ministères impliqués dans le développement du secteur, notamment celui chargé des finances, les représentants des IMF, des banques, des bailleurs de fonds.

Il peut disposer d'un secrétariat exécutif pouvant être tenu dans certains pays par la Cellule ministérielle chargée du suivi des IMF.

Conclusion :

L'élaboration d'une SNMF peut contribuer de manière efficace au développement du secteur de la microfinance dans un pays si :

- les conditions préalables sont remplies ;
- le processus est participatif ;
- les différents acteurs ont une vision commune de l'évolution à moyen et long termes du secteur et appliquent les bonnes pratiques ;
- les objectifs fixés sont réalistes et partagés ;
- les rôles et responsabilités sont clairement définis et partagés par les différents acteurs ;
- les différents acteurs respectent leurs engagements ;
- le suivi de l'exécution du Plan d'actions est correctement assuré.