

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION **1**

PARTIE I : CADRE D'ETUDE : LA POLITIQUE NATIONALE EN MATIERE DE

MICROFINANCE **3**

CHAPITRE I : THEORIE GENERALE SUR LA MICROFINANCE **4**

Section 1 : Concept et définition de la microfinance	4
Section 2 : Les objectifs de la microfinance	5
Section 3 : L'offre des services d'intermédiation financière	7
Section 4 : Les fournisseurs de microfinance	9
Section 5 : Réglementation et contrôle du secteur financier.....	12
Section 6 : Politique économique et sociale	13
Section 7 : Les phases de développement du secteur de la microfinance	14

CHAPITRE II : LE CONTEXTE MALGACHE EN MATIERE DE MICRO

FINANCE **17**

Section 1 : L'environnement de la microfinance à Madagascar	17
Section 2 : Historique de la microfinance à Madagascar	18
Section 3 : Les institutions de microfinance existante	19

CHAPITRE III : LA POLITIQUE NATIONALE EN MATIERE DE

MICROFINANCE **22**

Section 1 : Les objectifs de la microfinance	22
Section 2 : Législation et cadre réglementaire	23
Section 3 : Les réalisations de cette politique jusqu'à ce jour	23

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE L'EPARGNE DE DEVELOPPEMENT ET SON IMPACT DANS LE DEVELOPPEMENT RURAL.....	28
CHAPITRE I : L'EVOLUTION DES ACTIVITES DES IMFs	29
Section1 : Le nombre de membres	29
Section 2 : Le volume d'épargne collectée	29
Section 3 : La couverture géographique de IMF.....	29
CHAPITRE II : METHODOLOGIE D'ANALYSE D'IMPACT.....	30
Section 1 : Le nombre des membres	30
Section 2 : Etude d'impact	38
CHAPITRE III : ANALYSE DE LA GESTION DE L'EPARGNE	44
Section 1 : Les procédures de collecte	44
Section 2 : La gestion des disponibilités	45
Section 3 : Les portées et les faiblesses de la gestion de l'épargne	46
CHAPITRE IV : LA SITUATION DE LA POPULATION RURALE A MADAGASCAR	58
Section 1 : Le niveau de vie	58
Section 2 : Le développement social et les IFM	58
Section 3 : La perspective d'évolution	58
TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'AMELIORATION POUR CONFERER AUX EPARGNES DE LA MICROFINANCE LEUR ROLE DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT RURAL	61
CHAPITRE I : L'ORGANISATION DE LA GESTION DE L'EPARGNE	62
Section 1 : La collecte d'épargne	62
Section 2 : La demande et le remboursement de crédit	62
Section 3 : Le système de comptabilisation	64
CHAPITRE II: LA COALITION PAYSANNE DE MADAGASCAR	68
Section 1 : Les relations des Organisations Paysannes (OP) avec les IFM	68
Section 2 :L'interaction de l'implantation des IFM	70

CHAPITRE III: SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS	72
Section 1 : Sensibilisation de la population	72
Section 2 : L'organisation du personnel	75
Section 3 : Autres recommandations	76
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à DIEU qui nous a donné la force la santé et le courage pour que nous puissions terminer ces années d'études, nous le remercions de nous avoir protégé.

Ensuite nous voudrons remercier plusieurs personnes :

Monsieur le président de jury; de présider notre soutenance de mémoire.

Que vous sachiez combien nos reconnaissances et nos gratitude sont profondes.

Monsieur MANDARA Eric mon encadreur académique et examinateur, qui nous a énormément aidé.

Veuillez accepter nos remerciements chaleureux.

A Monsieur RANDRIAMANANA Justin encadreur professionnel ; malgré ses lourdes responsabilités il a consacré son temps pour nous permettre de mener ce travail à terme.

Veuillez agréer nos vifs remerciements.

Nous n'oublions pas notre famille plus particulièrement nos parents qui nous ont soutenu moralement et financièrement.

Nous vous prions d'accepter nos respectueux hommages.

Enfin, un grand remerciement s'adresse aussi à tous ceux qui de près ou de loin qui nous ont soutenu à réaliser toutes les enquêtes et les recherches dans le cadre de ce mémoire.

Andriantsoa Bertrand RAKOTOJAONA

LISTE DES ABREVIATIONS

AD	Autorisation de Décaissement
AECA	Association d'Epargne de Crédit Autogerée
AIMS	Assessing the Impact of Microfinance Services (outil d'analyse pour la pratique de la microfinance)
APFIM	Associations Professionnelles des Institutions Financières Mutualistes
APEM	Association des petites et moyennes entreprises
BIT	Bureau International du Travail
CAE	Crédits Avec Education
CAE	Comptabilité Analytique d'Exploitation
CECAM	Caisse d'Epargne de Crédit Agricole Mutuel
CGT	Comité de Gestion du Terroir
CEFOR	Crédit d'Epargne et Formation
CIDR	Centre International de développement et de recherche
CPM	Coalition Paysanne de Madagascar
CIDR	
CNMF	Coordination National de Microfinance
CSBF	Commission de supervision Bancaire et Financière
DG	Dépot de Garantie
DAT	Dépôt A Terme
DID	Développement International Desjardins
DAV	Dépôt A Vue
DSNMF	Document de Stratégie National de Microfinance
EAM	Entreprendre A Madagascar
FERT	Fonds pour l'Epanouissement et le renouveau de la terre
FJKM	Fiangonan'i Jesoa Kristy eto Madagsikara
FMI	Fonds Monétaire International
FTM	Fikambanan'ny terak'i Madagasikara
IFM	Institutions Financières Mutualistes
IMF	Institution de Microfinance
IRAM	Institut de recherché Agronomique de Madagascar

INSTAT	Institut National de la Statistique
MEC	Mutuel d'Epargne et de Crédit
OP	Organisations Paysannes
OFP	Organisations Financières de Proximité
ONG	Organisation Non Governmental
OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAIQ	Programmes d'Appui aux Initiatives des Quartiers
PAMF	Première Agence de Microfinance
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSAI	Problématique, Solution, Avantages, Inconvénients
TPE	Très Petites Enterprises
UP	Unité de Promotion
URCECAM	Union Régionale des CECAM
SAF	Sekoly Ambaratonga Faharoa
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion
WOCCU	World Courneil of Credit Union

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Evolution des activités des IMFs Mutualistes de décembre 1998 au 31 décembre 2006.(source APIFM)
Figure 2	Evolution des activités des IMFs Mutualistes au cours de 2005-2006(source : APIFM) – 5 Fmg = 1 Ariary
Figure 3	Activités des IMFs Non Mutualistes de 2002 au 31 décembre 2006 (Source: AIMS) – 5 Fmg = 1 Ariary
Figure 4	Evolution des nombres des caisses urbaines et des caisses rurales
Figure 5	Modèle simplifié d'analyse d'impact
Figure 6	Catégories de membres

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Evolution des activités décembre des IMFs Mutualistes de 1998 au 31 décembre 2007 (source APIFM)
Tableau 2	Evolution des activités des IMFs Mutualistes au cours des années 2005-2007(source : APIFM) – 5 Fmg = 1 Ariary
Tableau 3	Activités des IMFs Non Mutualistes de 2002 au 31 décembre 2007(Source: AIMS) – 5 Fmg = 1 Ariary
Tableau 4	Evolution des nombres des caisses urbaines et des caisses rurales de 2003 à 2007
Tableau 5	Catégories de membres de 2003 à 2007
Tableau 6	Estimation de la demande potentielle période 2004 - 2009

INTRODUCTION

Bien que Madagascar soit doté d'un fort potentiel agricole, les paysans malagasy ont peu de ressources pour investir dans le développement de leur production. Le secteur bancaire classique, centralisé est réticent à répondre à leurs besoins. Pour la plupart des ruraux des usuriers pratiquent des conditions lourdes. C'est pourquoi aujourd'hui, des paysans organisent eux-mêmes, collectivement et de façon décentralisée, un système de crédit adapté

D'une part, en tant que pays en voie de développement, Madagascar a une économie éventuellement basée sur le secteur primaire (agriculture et élevage).

Comme dans la plupart des pays d'Afrique, le peuple malgache a des problèmes à l'accès financier (service bancaire), c'est pour cette raison que de nombreux organismes ont essayé de mettre en place des projets comme la microfinance : en particulier les Institutions Financières Mutualistes.

L'Institution Financière Mutualiste est un système simple et à la portée du monde rural sa fonction est basée sur la mise en commun des épargnes permettant de financer les besoins exprimés du milieu. La mise en place de la microfinance est une opportunité de saisir les secteurs qui ont été négligés auparavant notamment le secteur primaire

La microfinance est un moyen de développement rapide et efficace, à la portée de la population.

Toutefois, pour lui permettre de bien remplir son rôle de financement de crédits, il faut toujours améliorer sans cesse sa gestion afin qu'elle génère les actifs qui vont servir non seulement au financement de crédits mais aussi au contrôle du système de comptabilisation et d'organisation de son personnel.

Plusieurs études ont été déjà effectuées sur la microfinance à Madagascar notamment par les organismes internationaux de développement ainsi que les recherches effectuées par des étudiants de l'Université. Dans ce cas, nous proposons humblement une analyse que nous jugeons plus proche de la vie sociale et de la réalité économique du pays.

C'est la raison du choix de notre thème intitulé :

« LA GESTION DE LA MICROFINANCE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT RURAL ET DE LA REDUCTION DE LA PAUVRETE »

En vue de la mise en évidence de notre étude ; des investigations ont été entreprises au sein des institutions financières mutualistes, par des techniques d'entretien avec des

responsables de ces quelques institutions. Ainsi, nous avons pu recueillir des informations nécessaires concernant le fonctionnement des institutions mutualistes à Madagascar. Nous avons dû effectuer une enquête auprès de la clientèle de l'institution pour connaître ses besoins.

La synthèse des informations recueillies nous a permis de structurer notre travail en trois parties dont : la première partie concerne le cadre général de l'étude et les théories générales de la microfinance, la deuxième partie porte sur l'analyse critique de la gestion de la microfinance et son impact sur le développement, enfin la dernière ou troisième partie est consacrée aux propositions d'amélioration pour conférer aux institutions financiers mutualistes de financement de crédit.

PREMIERE PARTIE

CADRE D'ETUDES : LA

POLITIQUE NATIONALE EN MATIÈRE

DE MICROFINANCE

CHAPITRE I : THEORIE GENERALE SUR LA MICROFINANCE

Le présent chapitre a pour objet d'exposer quelques éléments essentiels de la théorie sur la microfinance. Il va élucider d'abord le concept et la définition de la microfinance et ses objectifs. Il parlera ensuite de fournisseurs de microfinance, de la réglementation et du secteur financier. Enfin, la politique économique et sociale ayant une influence sur la microfinance et les différentes phases de son développement seront exposées.

Section 1 : Concept et définition de la Microfinance¹

1.1 Concept

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

Une institution de microfinance est une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de microfinance ont besoin des services financiers pour continuer à mener des activités économiques.

1.2 Définition

La microfinance s'est développée en tant qu'approche du développement économique .Elle s'intéresse spécifiquement aux hommes et femmes à faible revenu. Le terme désigne l'offre de services financiers à une Clientèle pauvre composée notamment de petits travailleurs indépendants. Les services financiers comprennent généralement l'épargne et le crédit. Néanmoins certaines institutions de microfinance proposent également des services d'assurance et de paiement. Au-delà de leur fonction d'intermédiaire financier, un grand nombre d'institutions de microfinance (IMF) jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers le groupement de personnes, le renforcement de la confiance en soi, la formation dans le domaine financier et la gestion des compétences au sein d'un groupe.

¹ Internet file //A : www.lamicrofinanceamadagascar.com du 04/08/2007

Ainsi, la microfinance se définit souvent par les deux fonctions d'intermédiation sociale et financière.

Loin d'être une simple affaire de banquier, la microfinance est un outil du développement. Les activités de microfinance comprennent :

- des petits crédits, en particulier pour les fonds de roulement,
- l'évaluation informelle des emprunteurs et des investissements,
- des formes de garanties spécifiques telles que la caution solidaire ou l'épargne obligatoire,
- l'accès à des crédits successifs et de montant croissant en fonction de la performance de remboursement,
- l'octroi et le suivi efficace des crédits,
- des produits d'épargne sûrs.

Bien que certaines institutions de microfinance offrent des services d'appui au développement d'entreprise (formations techniques et marketing par exemple) et sociaux (alphabétisation et santé publique,...), ceux-ci ne sont généralement pas inclus dans la définition de la microfinance.

Les institutions de microfinance peuvent être des organisations non gouvernementales (ONG), des coopératives d'épargne et de crédit, des mutuelles de crédit, des banques d'Etat, des banques commerciales ou des institutions financières autres que les banques. Les clients de ces institutions sont généralement des travailleurs indépendants, des entrepreneurs aux revenus faibles en zones rurales ou urbaines. Il s'agit souvent de commerçants, marchands ambulants, petits agriculteurs, petits prestataires de service (coiffeurs, pousse-pousse ; ect), artisans et petits producteurs, forgerons, ou couturières par exemple. Leurs activités (souvent diversifiées) leur fournissent habituellement des revenus stables. Bien que pauvres, ils ne sont cependant pas considérés comme « les plus pauvres ».

Les prêteurs privés, les prêteurs sur gages et tontines offrent des services informels de microfinance et représentent des sources importantes d'intermédiation financière.

Section 2 : Les objectifs de la microfinance ²

La sélection du marché cible s'effectue en fonction des objectifs de l'opérateur de microfinance et de la demande estimée en services financiers.

²- MEFB, MAEP , *Stratégie National de la Microfinance 2004 – 2009* page 38 – 42

On trouve dans chaque pays des entreprises et des ménages dont les besoins ne sont pas satisfaits ou insuffisants, depuis les personnes les plus pauvres et parfois sans activité économique, jusqu'aux petites entreprises créatrices d'emplois dans les communautés où elles opèrent. Cet éventail forme la demande de services de microfinance. Or, souvent, on ne trouve pas du côté de l'offre l'éventail de services correspondant. Les institutions de microfinance doivent remédier à cette insuffisance en proposant les services qui font défaut afin d'intégrer dans le marché les groupes de population non desservis.

En tant qu'organisation œuvrant pour le développement, les institutions de microfinance visent à satisfaire les besoins financiers de segments de marchés développement incluent généralement:

- la réduction de la pauvreté,
- le renforcement de la position sociale de la femme ou de groupes de population défavorisés,
- la création d'emplois,
- le soutien à la croissance et à la diversification des entreprises existantes,
- l'encouragement à la création d'entreprise

Une étude de la Banque Mondiale portant sur des projets de crédit s'adressant aux petites et micro entreprises a mis en évidence les trois objectifs les plus fréquemment cités :

- générer de l'emploi et des opportunités de revenus par le biais de la création et du développement de micro entreprises,
- accroître la productivité et les revenus des groupes socialement vulnérables, en particulier les femmes et les pauvres,
- réduire la dépendance des familles rurales vis à vis des risques de sécheresse par le biais d'une diversification de leurs activités génératrices de revenus

Etant donné le grand nombre de variables contextuelles dans chaque pays, toute décision de la part d'une institution de pénétrer ou de servir un marché cible implique une synthèse des conditions propres à ce marché. On ne doit pas perdre de vue, lors de cette prise de décision, les deux objectifs à long terme de la microfinance: la portée, c'est-à-dire servir ceux qui ont été laissés à l'écart par les systèmes bancaires (les femmes, les pauvres, et les populations indigènes et rurales, par exemple), et la pérennité, qui suppose de générer suffisamment de revenus pour couvrir les coûts de l'offre de services financiers. À chaque marché cible correspondront des coûts particuliers. C'est pourquoi, en fonction du

marché choisi, la situation financière de l'institution en est affectée différemment. Ainsi, les décisions supposent des compromis entre le choix des objectifs et les moyens employés pour les atteindre. La question centrale pour une institution de microfinance est la suivante quels objectifs peut-elle se permettre d'établir et pour combien de temps ?

Les institutions de microfinance doivent identifier les demandes non satisfaites en service de microfinance et déterminer le marché cible correspondant à leurs objectifs. Le marché cible d'une institution, dont l'objectif est d'atteindre les très pauvres à travers des services financiers et d'autres types de services, différera par exemple de celui d'une institution qui souhaite se consacrer à la population pauvre, économiquement active, en ne proposant que des services financiers. Certaines institutions peuvent choisir en outre de se concentrer sur un secteur économique ou un niveau d'activité économique particulier pour atteindre leurs objectifs.

Section 3 : L'offre des services d'intermédiation financière³

3-1 Définition du système financier

La première étape, pour comprendre le contexte dans lequel opère la microfinance, consiste à déterminer ce qui constitue le système financier.

« Le système financier (appelé aussi secteur financier ou infrastructure financière) comprend toutes les opportunités d'épargne et de financement fournies par les IMFs , ainsi que les normes et modes de comportements liés à ces institutions et leurs activités. Les marchés financiers sont le rencontre entre une offre et une demande sur lesquelles les institutions financières proposent leurs services aux secteurs non financiers de l'économie».

3- 2 L'offre de services financiers

Pour analyser le système financier d'un pays, il faut considérer à la fois la demande et l'offre de services financiers.

Connaître le système financier d'un pays permet aux opérateurs de microfinance de localiser les zones dans lesquelles les services ou produits de microfinance, pour certains groupes de clients, sont inappropriés ou inexistant. Elle permet, en outre, d'identifier les lacunes institutionnelles et de mettre en évidence les possibilités de partenariats entre différents types d'institutions, afin d'atteindre les pauvres à un moindre coût.

³ JASINSKI Pierre *La microfinance évolution et perspectives in revue* Banque Novembre 1997 page 23 - 27

. Les intermédiaires offrant des services financiers vont des institutions les plus formelles aux prêteurs privés informels. Connaître la taille, la croissance, le nombre, la gouvernance, et la réglementation de ces institutions est essentielle pour comprendre le fonctionnement du système financier.

L'intermédiation financière varie en fonction des produits et services fournis, et dépend, dans une certaine mesure, du type d'institution qui les propose. Tous les marchés ne donnent pas accès aux mêmes produits et services. Déterminer les services financiers présents sur les revenus est important pour identifier les clients dont les besoins ne sont pas satisfaits.

3 -3 Distinctions entre intermédiaires financiers formels et intermédiaires financiers informels

Les systèmes financiers peuvent généralement être classés en deux secteurs : formel et informel. La distinction entre formel et informel se fonde essentiellement sur l'existence ou non d'une structure juridique permettant aux prêteurs de bénéficier de recours, et aux épargnants d'être protégés. Les frontières ne sont pas définies de manière absolue et les cadres réglementaires varient.

3. 3. 1 Les intermédiaires financiers formels

Les institutions financières formelles ont reçu l'agrément de pouvoir public et sont soumises aux mêmes réglementations et contrôle que les banques. Il peut s'agir de banques publiques ou privées, de compagnies d'assurances ou encore de sociétés financières. Lorsqu'elles possèdent une clientèle de petits commerçants ou de paysans, il leur est possible d'investir dans le secteur de la microfinance.

Au sein du secteur formel, les institutions privées se concentrent généralement sur les zones urbaines alors que de nombreuses institutions publiques opèrent à la fois en zones urbaines et rurales. Les institutions privées octroient souvent des crédits individuels de montant élevé à une clientèle de grandes entreprises privées ou publiques, appartenant aux secteurs industriels modernes. Les institutions du secteur formel privé sont habituellement celles qui mobilisent le plus d'épargne du public; les institutions rurales publiques octroient souvent des crédits agricoles dans un but de développement du secteur rural. Leurs fonds proviennent des subventions versées par l'état et des capitaux étrangers, l'épargne et les dépôts étant des ressources secondaires.

3. 3. 2 Les intermédiaires financiers informels

Les intermédiaires financiers informels opèrent, quant à eux, en dehors de tout cadre réglementaire et tout contrôle d'état. Ce sont les prêteurs privés, les prêteurs à gages, les groupes d'entraide et les ONG, mais aussi l'épargne des membres d'une famille servant au financement d'une micro entreprise. Dans la plupart des cas, ils ne se conforment pas aux pratiques courantes de la comptabilité et ne sont pas prises en compte dans les statistiques officielles sur le volume et la taille du secteur financier national. Savoir où et comment fonctionnent ces sources informelles de financement permet de déterminer sur quels services porte la demande.

Ces institutions se concentrent sur le secteur informel, c'est-à-dire sur les crédits et dépôts qui s'adressent aux petites entreprises et aux ménages. L'octroi des crédits s'effectue souvent sans garantie formelle, en se fondant sur les liens entre le fournisseur et l'emprunteur. Les sanctions sociales au sein de la famille, du village, ou de la communauté religieuse tiennent lieu de sanctions juridiques. Les conditions du crédit sont habituellement adaptées à la situation du client. Le montant total du prêt comme le nombre et la fréquence des remboursements sont déterminés en fonction des flux de trésorerie prévisibles de l'emprunteur. Demander un crédit requiert peu de formalité écrite, voire aucune.

On trouve dans le secteur financier en développement diverses combinaisons de ces intermédiaires financiers, qui varient en fonction des facteurs historiques et du niveau de développement économique du pays. Les études réalisées sur le secteur financier tendent de plus en plus à montrer la complexité; les mouvements de fonds à l'intérieur de ce secteur, d'un domaine à un autre, sont considérables. L'identification des fournisseurs de service financier d'un pays ou d'une région donnée permet une meilleure compréhension du système financier et peut également révéler des lacunes susceptibles d'être comblée par des opérateurs de microfinance.

Section 4 : Les fournisseurs de microfinance ⁴

L'offre de microfinance est présente dans les secteurs public et privé. Pour identifier les créneaux du marché, lorsque l'on propose des services financiers. Pour les bailleurs de fonds, il s'agit de repérer les opérateurs de microfinance actifs, et ceux qui pourraient avoir besoin de soutien ou de financements. Pour les opérateurs, il s'agit de

⁴ CAPRON Thierry *Microfinance, gestion mode d'emploi* 2006 , page 54

déterminer les zones où la microfinance est encore inexistante, qui sont leurs concurrents et quel est l'impact de ces derniers sur le marché (sensibilisation du public, renforcement de la demande, surabondance de l'offre, saturation ou déséquilibre du marché par exemple).

4- 1 Effets des programmes gouvernementaux sur les fournisseurs privés ⁵

Selon les approches adoptées, les Programmes publics de microfinance peuvent contribuer ou nuire à la réussite des activités de microfinance. Les gouvernements qui mettent en œuvre des programmes de microfinance subventionnés et inefficaces par l'intermédiaire de ministères non financiers exercent une influence négative sur l'offre de services de microfinance pérennes.

4-1-1 Les programmes gouvernementaux

Le Gouvernement n'ont souvent guère d'expérience pour la réalisation des programmes de microfinance et n'encouragent pas la pérennité financière à long terme. Par ailleurs, les programmes d'Etat sont souvent perçus comme des aides publiques par opposition aux efforts de développement économique. Certains deviennent trop importants, souffrent de l'absence de base institutionnelle et ne parviennent pas à coordonner leurs actions avec celles d'organisations non gouvernementales ou de groupes d'entraides locaux.

4-1-2 L'engagement de l'Etat

L'engagement de l'État dans l'offre de microfinance soulève bien des débats. Certains affirment qu'il appartient à l'Etat de, créer un environnement favorable tant pour les micros entreprises que pour les institutions de microfinance privées, mais que l'Etat ne devrait pas prêter directement aux pauvres. D'autres soutiennent, au contraire, que l'Etat doit fournir des services financiers aux micros entrepreneurs, mais sur des bases commerciales, afin de leur assurer un accès permanent à la microfinance et d'éviter tout déséquilibre des marchés financiers.

⁵ LE DGERWOOD Jonna , *Manuel de microfinance programme sustainable banking the popage page – 24*

L'engagement de l'Etat dans la microfinance permet, entre autres, d'étendre les programmes à une plus grande échelle et d'obtenir des soutiens politiques, d'en élargir le cadre politique et de traiter le problème de la réglementation ; il permet également de réunir des fonds très importants.

4.2 Rôle des bailleurs de fonds en microfinance⁶

4-2-1 Les formes de financement

L'intérêt que portent les bailleurs de fonds à la microfinance s'est considérablement accru au cours des dernières années. Pratiquement tous les bailleurs de fonds, notamment les bailleurs de fonds publics locaux, bilatéraux et multilatéraux ainsi que des ONG locales ou internationales soutiennent des activités de microfinance d'une façon ou d'une autre en apportant l'un des services suivants:

- subventions pour le renforcement de capacités Institutionnelles, " Subventions pour couvrir les pertes d'exploitation,
- subventions en fonds de crédits ou en fonds propres,
- prêts subventionnés pour financer l'activité de crédit,
- lignes de crédit,
- garanties pour emprunts bancaires,
- assistance technique.

Les bailleurs de fonds représentent la première source de financement de microfinance (dans la mesure où la plupart des institutions ne collectent pas que si les organes de contrôle disposent de l'autorité et des moyens nécessaires pour faire appliquer les normes réglementaires).

4-2-2 Nécessité de réglementation

En l'absence de régimes de réglementation et de supervisions appropriées, les institutions de microfinance et les portefeuilles de micro crédits ne peuvent pas être financés de façon sécurisée par des ressources commerciales, en particulier par l'épargne publique.

⁶ LE DGERWOOD Jonna , *Manuel de microfinance programme sustainable banking with the poor page 237 - 240*

Même les institutions de microfinance qui ne mobilisent pas l'épargne peuvent profiter de la définition des règles d'enregistrement comptable garantissant l'application de pratiques reconnues ainsi qu'une tenue des registres comptables et une information financière appropriée financés de façon sécurisée par des ressources commerciales, en particulier par l'épargne publique.

4-2-3 Quand doit-on réglementer les institutions de microfinance ?

Les institutions de microfinance doivent être réglementées lorsqu'elles mobilisent l'épargne du public. Les institutions de microfinance doivent également être réglementées lorsque le besoin de normalisation pratique fiable se fait clairement ressentir, soit du fait de l'absence d'organisations ou d'institutions actives, soit du fait de l'inefficacité de celles qui existent.

Ce dernier cas de figure se présente généralement lorsque les bailleurs de fonds appuient des programmes et ciblent le crédit plutôt que de s'attacher à répondre à la demande existante de services financiers.

Les institutions de microfinance doivent également être réglementées lorsqu'elles atteignent une taille à partir de laquelle les conséquences d'une éventuelle faillite s'étendraient bien au delà de leurs actionnaires et créanciers. « *Lorsque la réglementation est justifiée, elle dicte des règles prudentielles cohérentes qui favorisent la croissance du secteur de la microfinance, tout en protégeant l'intérêt des petits épargnants et en préservant l'intégrité du secteur financier dans son ensemble* »⁷.

L'épargne n'est pas suffisamment viable sur le plan financier pour avoir accès aux ressources commerciales.

Section 5 : Réglementation et contrôle du secteur financier⁸

5 - 1 Principe

La réglementation et le contrôle des institutions de microfinance constituent aujourd'hui un des problèmes les plus importants de la microfinance. Les informations qui suivent seront particulièrement utiles au Gouvernement désireux de réglementer le secteur de la microfinance.

^{7 et 8} Nations Unies, blue book construire des secteurs finances accessibles à tous, New York 2002. page 77 - 78

Elles le seront aussi aux opérateurs et bailleurs de fonds pour comprendre les enjeux liés à la réglementation des institutions de microfinance, et savoir ainsi comment ces dernières peuvent être affectées par cette réglementation. Par ailleurs, en prenant connaissance des enjeux, bailleurs de fonds et opérateurs seront en mesure d'influencer les décisions de Gouvernement en matière de réglementation et de proposer des mesures d'autorégulation du secteur.

5 - 2 Objectifs

La réglementation financière désigne l'ensemble des principes, règles, normes et procédures de conformité applicables aux institutions financières. La supervision financière concerne l'inspection et la surveillance des organisations et a pour but de s'assurer de leur conformité avec la réglementation financière.

La réglementation et la supervision prudente doivent viser à :

- éviter une crise bancaire et préserver l'intégrité du système financier ;
- protéger les épargnants, et
- favoriser la concurrence et l'efficacité du secteur financier.

Afin de créer un climat favorable à l'intermédiation financière, Gouvernement et responsables politiques doivent s'assurer que la réglementation financière ne donne pas lieu à une répression financière, c'est-à-dire à des règlements provoquant le déséquilibre du marché financier et réduisant l'efficacité des institutions financières. Le plafonnement des taux d'intérêt, le crédit subventionné et les dispositions fiscales qui découragent l'investissement dans la microfinance sont autant d'exemples de répression financière. L'Etat doit également veiller à ce que les organes de contrôle disposent de l'autorité et des moyens nécessaires pour faire appliquer les normes réglementaires.

Section 6 : Politique économique et sociale ,

Après avoir examiné l'offre de microfinance, les politiques financières et le cadre juridique ainsi que la réglementation et le contrôle, il reste à étudier les politiques économiques et sociales du pays concerné. Celles-ci ont une influence sur l'aptitude des institutions de microfinance à proposer des services financiers et sur la nature des activités des micros entreprises.

Ainsi, dans un pays donné, les politiques économiques affectent le taux d'inflation, la croissance de l'économie, ou le degré d'ouverture des marchés, ont toute une incidence sur le taux d'intérêt des crédits tout comme sur l'aptitude des micro entrepreneurs à

exploiter leur activité, et donc à recourir aux services financiers.

Le fonctionnement d'une institution de microfinance se trouve également influencé par l'investissement public dans les infrastructures, l'ampleur et le niveau de la pauvreté dans le pays, ainsi que l'accès aux services sociaux. En effet, si en raison du piètre état du réseau routier, les micros entrepreneurs ne peuvent pas atteindre les marchés, accéder aux services de santé publique ou envoyer leurs enfants à l'école, leurs activités en sont affectées, et de là, leur recours aux services financiers.

D'une manière générale, la stabilité des marchés, financiers et autres, contribue à une plus grande viabilité des micros entreprises et par conséquent des services de microfinance.

Les institutions microfinance doivent comprendre comment les politiques et les différents facteurs économiques affectent les pauvres. Il faut réunir les différents rapports établis par la Banque mondiale, par le Gouvernement et par les instituts de recherche pour dresser un bilan global de la situation économique d'un pays. Les deux indicateurs généralement étudiés sont le taux d'inflation et le taux de croissance du produit intérieur brut, qui renseignent sur la stabilité économique du pays.

Section 7 : 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.

7-1 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 une marche 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.

⁹ Nations Unies, blue book ; construire des secteurs finances accessibles à tous, New York 2002. page104 - 105

Au cours de cette phase, les subventions sont dominantes. On assiste vers la fin de cette période à deux phénomènes: d'une 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.

7-2 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 des 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.

7-3 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.

7-4 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 interaction du secteur de la microfinance au secteur financier formel permet l'accélération de la croissance et du développement économique.

Les caractéristiques principales de cette phase sont : la transformation des IMF en institutions réglementées et la disparition des subventions pour les IMF. Au cours de cette phase, pendant que les IMF progressent vers la formalisation et la commercialisation afin de pouvoir financer leur croissance et servir à la fois leur clientèle de base et des clients haut de gamme (PME), 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.

CHAPITRE II LE CONTEXTE MALGACHE EN MATIERE DE MICROFINANCE

Section 1 : Environnement de la microfinance à Madagascar

1.1: Environnement externe

1.1.1- Les clients cibles des réseaux de microfinance

Les clients cibles de la microfinance sont :

- population vivant dans les régions urbaines qui n'est pas affiliée à une Institution Financière (banque) ;
- population rurale ;
- population les plus démunie, car à vrai dire la mission des réseaux de microfinance est de combattre la pauvreté, de diminuer la vulnérabilité de la population la plus pauvre et d'atténuer l'exclusion sociale et économique.

1.1.2 -Environnement politique ¹⁰

La politique du Gouvernement Malagasy pour le secteur de la microfinance est volontaire et concerne à la fois son développement et sa régulation. Il a mis de l'avant :

- des politiques de réforme du secteur financier (politique monétaire et fiscale)
- la modernisation de la législation bancaire ;
- la privatisation des banques d'Etats,
(Promouvoir et développer le secteur de la microfinance)
- un cadre réglementaire pour assurer le développement des initiatives en microfinance,
- une loi portant réglementation des activités et organisation des institutions Financières Mutualistes (IFMs), qui va être incessamment remplacée par la nouvelle loi relative à l'activité et au contrôle les Institutions des microfinances (IMFs),
- la coordination du développement de la microfinance avec les intervenants sous la responsabilité du Ministère des Finances et du Budget (MFB) par le biais de la Coordination Nationale de la Micro finance (CNMF),
- la responsabilisation auprès de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) et du suivi de l'application des normes prudentielles, de règles, et des autorisations des agréments

¹⁰ Internet file :www.lamicrofinanceamadagascar du 04/08/2007 page 1 - 2

1.1.3- Environnement juridique ¹¹

La loi n° 2005-016 relative à l'activité et au contrôle des IMFs régit le secteur de la microfinance à Madagascar. Elle a redéfini le régime légal des activités bancaires en instituant cinq catégories d'établissement de crédits suivant les activités exercées telles que:

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

1.1.4 - Environnement social

Le Gouvernement a donné libre cours au développement IMFs dans un cadre de libre marché sans imposer de contraintes particulières sur la fixation des taux d'intérêt. Les programmes d'assurances des bailleurs sont harmonisés afin d'éviter des dédoublements et d'assurer la présence de divers éléments nécessaires au développement de la microfinance

Section 2: Historique de la microfinance

L'histoire de la microfinance comporte trois périodes distinctes ; avant 1990, de 1990 à 1995 et 1996 à nos jours. Ainsi l'origine de la microfinance à Madagascar remonte à une douzaine d'années. Les défaillances du système bancaire en milieu rural ont favorisé la création des Institutions de Microfinance (IMFs) à partir de 1990 à Madagascar.

Avant 1990, aucune IMF n'existeit encore à cette époque. Néanmoins, la BTM, Banque Nationale depuis 1976 et reprise en 1999 par la Banque Of Africa BOA dans le cadre de sa privatisation, était la seule banque qui intervenait dans le secteur de la microfinance. Mais ses activités dans ce domaine étaient limitées à l'octroi de crédit au paysan et n'atteignaient qu'une frange limitée de la population rurale. L'intervention de cette banque en faveur du secteur de la microfinance s'est toutefois maintenue après cette récente privatisation.

1990-1995 : phase d'émergence des IFMs.

L'émergence des IMFs a été surtout favorisée par la conjugaison des interventions de trois entités :

- les bailleurs de fonds : (Banque Mondiale, Union Européenne, Agence Française de Développement, Coopération Allemande, Inter coopération Suisse,...),
- le Gouvernement au travers de sa politique en faveur de ce secteur avec le concours du financement de la Banque Mondiale à travers :
 - le projet d'exécution PATFR/ADMMEC jusqu'en 1997
 - le Projet Microfinance (PMF) pour une phase de deux ans (1998 - et 1999),
 - l'Agence d'Exécution du Projet de la Microfinance (AGEPMF) planifiée sur quinze ans dont le démarrage officiel a débuté en juin1999
 - les Agences d'Implantation et de Développement ou opérateurs techniques spécialisés et qui ont assuré l'encadrement technique des IMFs .

Au cours de cette période, de nombreuses IMFs, mutualistes ou non mutualistes, se sont créées à Madagascar.

Section3 : Les Institutions de microfinance existantes

3.1. Les Institutions Financières Mutualiste

Voici les Institutions Financières Mutualistes en cette période :

- CECAM/FERT en 1993 dans la région du Vakinankaratra.
- AECA/CIDR en 1990 dans la région de Marovoay.
- OTIV/DID en 1994 dans la région de Toamasina et du Lac Aloatra
- ADéFI en 1995 à Antsirabe.
- TIAVO/WOCCU en 1995 à Fianarantsoa (WOCCU étant l'opérateur qui a lancé l'implantation initiale du Réseau TIAVO).

- Il a été ensuite relayé par l'IRAM à partir de l'année 1999). OTIV/DID et CECAM/FERT constituent les deux plus grands réseaux dans cette catégorie tant en terme de volume d'activités que de couverture géographique.

3.2 : Les Institutions Financières Non Mutualistes

Dans cette catégorie figurent :

- SIPEM, qui a été créée en 1990 à Antananarivo. Son rayon d'action est limité à 30 Km.
- VOLA MAHASOA/CIDR/créée en 1993 et implantée dans la partie Sud de l'île à Tuléar.
- APEM, créée en 1987, intervient par système de partenariat sur Antananarivo et Tuléar.
- EAM, initiée sous forme de projet en 1990, transformée en Association de droit malgache en 1996, elle a acquis la pérennisation financière depuis l'année 1998.
- CEM, la plus ancienne Institution Financière qui pratique le volet épargne orientée vers la population ayant de bas revenus.
- MAHAVOTSE, nouvellement venu et qui s'opère dans la partie Sud de Madagascar.

3 .3 : La phase de développement et de croissance

Cette phase (depuis 1996) a été marquée par :

- l'extension géographique et la consolidation des réseaux préexistants :
 - OTIV/DID : extension des activités avec l'ouverture de nouvelles caisses dans la zone périurbaine de la capitale d'Antananarivo en 2000.
 - CECAM/FERT : Une première extension du réseau a eu lieu à partir de 1996 dans les régions d'Amoron'i Mania, Vakinankaratra, et Ivon'Imerina sur les hautes terres centrales.
- Une deuxième extension en 1998 a permis au réseau de s'installer dans le Moyen Ouest (Bongolava et Itasy), le Nord Ouest (Sofia) et sur la Côte Ouest (Menabe) :
 - TIAVO/IRAM : redynamisation du réseau avec l'arrivée du nouvel opérateur IRAM en 1999 et extension du réseau dans le Sud Est à

Manakara et Farafangana.

- AECA/CIDR : extension du réseau AECA à Ambato Boeni en 1998.
- EAM : projet appuyé par PNUD/BIT depuis 1990, s'est transformé en Association en 1996, EAM s'est érigée en Institution de Microfinance Non Mutualiste.

➤ la création de nouvelles structures de la microfinance

Il s'agit principalement des Pré Institutions de Microfinance qui se sont créées mais qui n'appartiennent à aucune des deux catégories suscitées et qui ne sont pas encore suffisamment structurées en tant que IMFs.

➤ la mise en place de la cellule de Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF) et l'élaboration du Document de Stratégie Nationale du MicroFinance (DSNMF).

De concert avec tous les acteurs et intervenants du secteur, la Cellule de Coordination Nationale de MicroFinance (entité rattachée au Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, mise en place en décembre 2003) a validé lors d'un atelier en avril 2004 le Document de Stratégie Nationale de MicroFinance à Madagascar, Ce document a eu l'aval du Gouvernement en juin 2004.

CHAPITRE III : LA POLITIQUE NATIONALE EN MATIERE DE MICROFINANCE

Le programme de réforme mis en œuvre par le gouvernement vise à assurer un développement rapide et durable grâce à l'augmentation de l'investissement privé et une réduction significative de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, le Gouvernement poursuivra son programme de réforme du secteur financier qui permettra à ce secteur d'offrir à une plus grande partie de la population les services susceptibles de soutenir l'investissement privé.

Le défi du Gouvernement est de traduire sa politique dans le domaine de la microfinance en des mesures d'application susceptible d'apporter une amélioration durable des conditions de la populations à bas revenus grâce à un accès élargi aux services financiers et que cette amélioration puisse couvrir l'ensemble du territoire.

Section 1. Objectifs de la microfinance

Par microfinance, il faut entendre toutes activités de mobilisation d'épargne et de financement des petits producteurs ruraux et urbains. Le concept de petits producteurs désigne la population relativement pauvre ou tout au moins exclue du système bancaire classique. Les opérations d'épargne et de crédit sont de faibles montants mais, adaptées aux besoins de leurs activités.

Deux missions principales sont à confier à la microfinance: d'abord, il s'agit d'atteindre la population marginalisée qui, pour la plupart est dépourvue de garantie matérielle pour se prétendre aux services de crédit bancaire. Ensuite, les instruments que la microfinance va mettre en oeuvre, doivent survivre même dans le milieu où l'épargne est supposée faible. D'où l'idée d'étudier les institutions capables de relever le défi qui est de servir les populations relativement pauvres.

Les objectifs de la microfinance visent à favoriser l'accès des petits producteurs à des services financiers de proximité et adaptés à la taille de leurs activités. De plus, la microfinance, plus particulièrement ses institutions, vise à réaliser une meilleure collecte des épargnes des ménages et des petits entrepreneurs pour les réinjecter dans le circuit économique. Pour ce faire, trois principaux axes stratégiques ont été explorés: l'incitation à la production, l'accroissement de la productivité de la population cible et ; la lutte contre la théaurisation.

Section 2 : Législation et cadre réglementaire

Il s'agit de la loi N° 2005-016 du 29 septembre 2005 dont le décret d'application N° 2007-012 fixant les formes juridiques des IMF et les modalités de leur immatriculation au Registre de Commerce des Sociétés et le décret d'application N° 2002-013 portant fixation du capital minimum des établissements de crédit et de la valeur nominale des titres de participation, ces deux décrets étant en cours de publication.

Les IMFs sont affiliées au sein de leurs Associations Professionnelles Respectives, l'APIFM pour les Mutualistes et l'AIM pour les Non Mutualistes.

Section 3 : Les réalisations de cette politique jusqu'à ce jour

Très rapides et soutenus, la croissance et le développement des activités des Institutions de Microfinance (IMF) au cours des dix dernières années se sont traduits par:

- l'extension de la couverture territoriale tant en milieu rural qu'en milieu urbain,
- l'augmentation du taux de pénétration, et enfin
- le développement des activités : nombre de membres et de clients touchés, volume des dépôts collectés auprès de la clientèle, volume des crédits distribués.

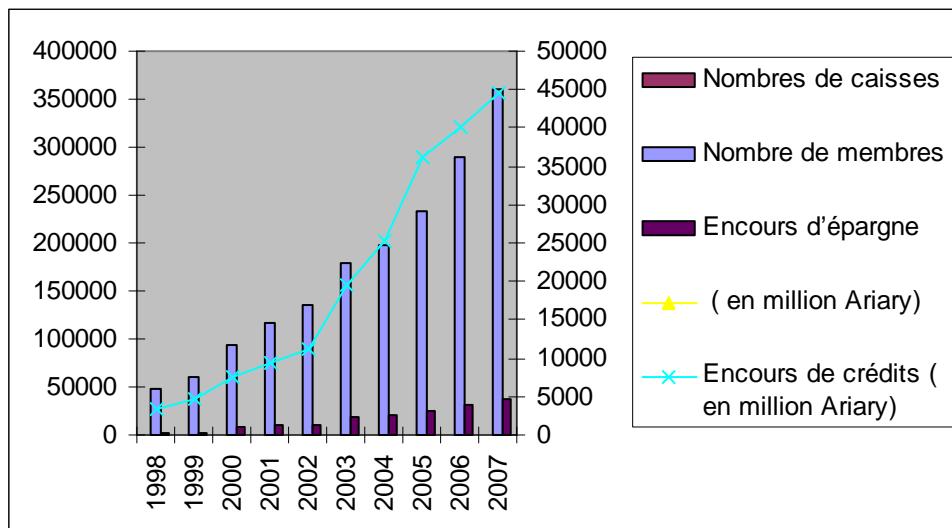
Cette expansion des activités des IMFs s'est poursuivie au cours de l'année 2002 malgré la crise qui a secoué le pays.

3 .1 Evolution des activités décembre des IMFs Mutualistes de 1998 au 31 décembre 2007.

Tableau 1 : Evolution des activités décembre des IMFs Mutualistes de 1998 au 31 décembre 2007. (Source APIFM)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombres de caisses	248	271	336	353	338	380	380	394	413	432
Nombre de membres	47472	60775	92946	116977	135305	179399	198912	232347	289508	360732
Encours d'épargne (en million Ariary)	1280	1919	7416	11150	10372	18992	21803	25510	31317	38446
Encours de crédits (en million Ariary)	3316	4703	7562	9260	11212	19519	25382	36235	40219	44641

Représentation graphique 1 : Evolution des activités des IMFs Mutualistes de décembre 1998 au 31 décembre 2007. (Source APIFM)



13 source : APIFM évolution des activités des IMF de 1998 à 2007 *Mutualistes, Internet communs, actions communes, Secrétariat Général - 54 pages*

Commentaire :

Durant les 9 dernières années jusqu'en 2006 le nombre des caisses n'ont augmenté que d'environ 66%. Le nombre de membres s'est multiplié par six durant cette même période.

D'une manière générale, les encours de crédit sont plus important par rapport aux encours d'épargne mais tandis que les premiers s'est augmenté douze fois de 1998 à 2006 ; l'accroissement des encours d'épargne se sont multipliés vingt quatre fois ; pour l'année 2007 l'APIFM nous a fournit une prévision d'augmentation de 25% en moyenne pour le nombre des caisses, le nombre des membres, l'encours d'épargne ainsi que l'encours de crédit.

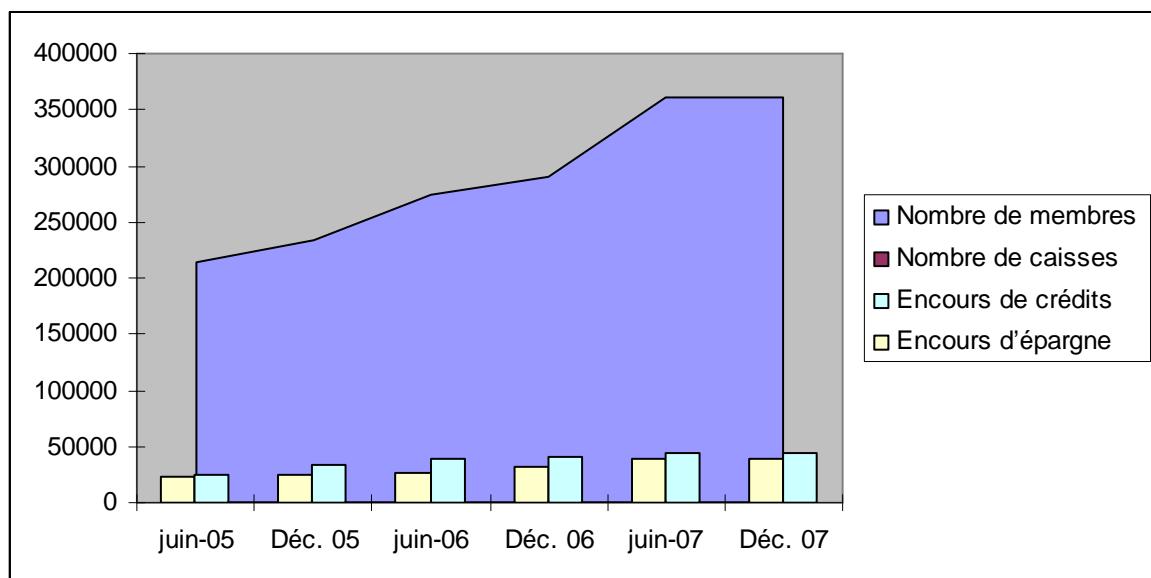
3.2 Evolution des activités des IMFs Mutualistes au cours des 2005-2007

(source : APIFM) – 5 Fmg = 1 Ariary

Tableau 2 : Evolution des activités des IMFs Mutualistes au cours des années 2005-2007
(source : APIFM) – 5 Fmg = 1 Ariary

	juin-05	Déc. 05	juin-06	Déc. 06	juin-07	Déc. 07
Nombre de caisses	390	395	413	413	432	432
Nombre de membres	213237	234029	273558	289508	360732	360732
Encours d'épargne	22381	24962	27371	31317	38446	38446
Encours de crédits	25161	34242	38113	40219	44641	44641

Représentation graphique 2 Evolution des activités des IMFs Mutualistes au cours de 2005-2006
(source : APIFM) – 5 Fmg = 1 Ariary



Commentaire :

Pour les deux dernières années le nombre des caisses reste inchangés, en ce qui concerne le nombre de membres et l'encours de crédits, l'augmentation enregistrée a été significative. Concernant l'évolution au cours l'année 2007, l'APIFM nous a fourni une prévision d'augmentation de 25% pour le nombre des caisses, le nombre des membres, l'encours d'épargne ainsi que l'encours de crédit.

3.3 Activités des IMFs Non Mutualistes de 2002 au 31 décembre 2007

- 5 Fmg = 1 Ariary

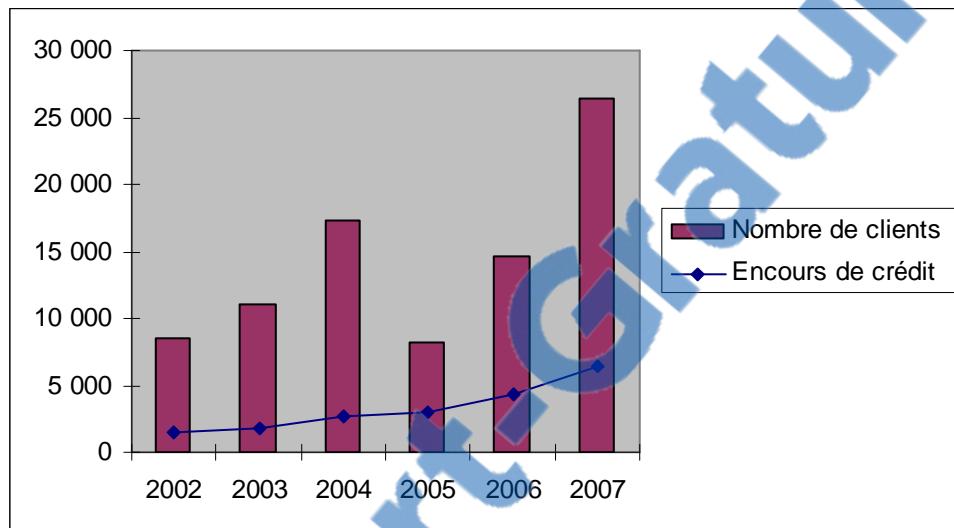
Tableau 3 : Activités des IMFs Non Mutualistes de 2002 au 31 décembre 2007

(Source: AIMS) – 5 Fmg = 1 Ariary

¹⁴ source : APIFM évolution des activités des IMF de 1998 à 2007 *Mutualistes, Internet communs, actions communes*,

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de clients	8 474	10 991	17 245	8 150	14669	26402
Encours de crédit	1 555	1 820	2 634	2 928	4 353	6471

Représentation graphique 3 Activités des IMFs Non Mutualistes de 2002 au 31 décembre 2007 (Source: AIMS) – 5 Fmg = 1 Ariary



Commentaire :

Le nombre de clients des IMFs Non Mutualistes a plus que doublé de 2002 à 2004, mais en 2005 ce nombre a chuté subitement pour retomber à niveau inférieur à celui de 2002.

Durant cette même période, les encours de crédit ont une augmentation d'environ 88% .Au moment de la collecte et la mise à jour des données statistiques ; les données pour l'année 2007 ne sont pas encore disponible dans l'ouvrage AIMS .Toutefois l'ouvrage en question prévoit une évolution de 25% pour l'année 2007 d'où la naissance des données statistiques pour l'année 2007, qui sont calculés en fonction des données de l'année 2006 .

¹⁵ source: Assessing the Impact of Microfinance Services (édition 2006)

DEUXIEME PARTIE
ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION
DE L'EPARGNE DE MICROFINANCE ET
SON IMPACT SUR LE
DEVELOPPEMENT RURAL

CHAPITRE I : L'EVOLUTION DES ACTIVITES DES IMFs

Section 1 : Le nombre des membres

De 1998 en septembre 2007, le nombre des membres de la microfinance (pour les institutions mutualistes) a été multiplié par 7 passant de 47 472 à 360732. Pour les non mutualistes, le nombre de bénéficiaires de crédit a atteint 26402 (APEM/PAIQ, SIPEM, Vola Mahasoa, CEFOR, SOHITA, SAF FJKM) le 31 décembre 2007.

Section 2 : Le volume d'épargne collectée

Dans la même période, les encours d'épargne des mutualistes sont passés de 1,3 milliards d'Ariary (591 000 SUS) à plus de 38 milliards d'Ariary (14 millions \$US). Cela concerne uniquement les mutualistes car les non mutualistes ne collectent pas d'épargne, du moins pour le moment.

Section 3 : La couverture géographique

3 .1 : Le crédit distribué

Toujours de 1998 en décembre 2007, les encours de crédits se sont accrus de 3,3 milliards d'Ariary (1,5 millions \$US) à plus de 46 milliards d'Ariary (20 millions USD) pour les mutualistes, soit un accroissement de près de 12 fois.

Les encours de crédit des Institutions de Microfinance Non Mutualistes s'élèvent à 6.5 milliards d'Ariary (2.9 millions \$US) le 31 décembre 2007

CHAPITRE II : METHODOLOGIE D'ANALYSE D'IMPACT AIMS

Auparavant, la microfinance est davantage préoccupée par les performances institutionnelles que par les retombées possibles sur les familles pauvres. Or, une mesure des performances financières et de la croissance de l'IMF donne beaucoup plus d'informations sur l'institution prêteuse que sur les emprunteurs.

En effet, pour répondre à leurs objectifs de réduction de la pauvreté, les praticiens ont besoin de savoir les changements que les IMF se sont permis: qui sont les clients de l'institution ? Quels sont les bénéfices et avantages au profit des clients en contrepartie de leur appartenance à l'IMF ? Quand et où y a t-il un impact? Comment les bénéficiaires peuvent-ils le constater? Ce besoin d'informations sur l'impact est, par ailleurs, tout à fait compatible avec les orientations commerciales adoptées par l'industrie de la microfinance. Il est à souligner que la grande partie de la méthodologie exposée dans les paragraphes qui suivent est extraite du manuel AIMS. Ainsi, avant de détailler particulièrement l'étude d'impact, nous allons procéder à un aperçu de l'analyse d'impact en général.

Section 1 : Analyse d'impact

L'analyse d'impact désigne, au sens large, tout processus visant à déterminer si une intervention a abouti ou non au résultat recherché. Avant d'exposer les principes de la démarche AIMS, il paraît important de décrire le point de vue général l'analyse d'impact dans le secteur de la microfinance.

1.1 Analyse d'impact en général¹⁶

En microfinance, l'analyse d'impact est le processus de détermination des effets de la microfinance en tant qu'intervention. Cette analyse est essentielle lorsque les interventions ont pour objectif ultime la réduction de la pauvreté.

Afin d'avoir une vision générale sur l'analyse d'impact, ce paragraphe définira les types d'impacts ainsi que les objectifs d'impact dans la microfinance.

1.1.1 Types d'impact

L'analyse d'impact consiste en une analyse des changements induits par les interactions entre IMF et son environnement socio-économique. L'impact des activités de microfinance se situe donc au niveau de l'économie même du pays et une IMF importante

¹⁶ Reseau SEEP : *Assesing the Impact of Microentreprise Services -AIMS page 254*

En effet, elle peut rechercher comme impact la croissance économique de toute une région ou d'un secteur entier ;

- des résultats au niveau de l'entreprise; l'impact visé consisteront dans ce cas en la croissance de l'entreprise;
- une hausse nette des revenus dans un secteur particulier de l'économie informelle;
- une augmentation de l'ensemble des richesses de la communauté ou des ménages;
- un impact positif en terme de revenu ou de «protection» des ressources économiques (en réduisant la dépendance des pauvres grâce à ce que l'on désigne par le nivelingement de la consommation).

Cependant, comme le secteur est récent, la microfinance n'a relativement que peu d'impact au niveau macro-économique et peu d'IMF recherchent un impact au niveau de la situation économique d'ensemble. Les interventions de la microfinance peuvent, par conséquent, contribuer à accroître les revenus, à protéger ces revenus ou à renforcer la position sociale des pauvres.

Au niveau de l'entreprise, un grand nombre d'IMF continuent à cibler les micros entreprises existantes du secteur informel et d'autres ont pour objectif de pourvoir la création d'entreprise. Le ménage et la situation économique du ménage sont également de plus en plus fréquemment ciblés par la microfinance.

En effet, il est important de réduire l'insécurité économique des pauvres à la fois en augmentant à la fois leurs revenus, en protégeant le peu qu'ils possèdent et en réduisant leur état de vulnérabilité. En outre, le ménage auparavant perçu comme une petite économie miniature en soi, est devenue un concept clé en analyse d'impact, les modèles économiques formels de prise de décision au sein du ménage sont devenus un sujet de réflexion économique.

Ainsi, on reconnaît à présent l'importance du rôle des préférences individuelles, des ressources et des rapports de force dans la prise de décision au sein du ménage. Le recours à ces concepts constitue un moyen pour retracer des changements tant au niveau individuel qu'au niveau du ménage.

1.1.2 Objectifs de l'étude d'impact

Si les opérateurs de microfinance ne font pas d'effort pour identifier les personnes qu'ils cherchent à toucher par le biais de leurs services et de déterminer l'influence de ces

services sur leur vie, il devient difficile de justifier la microfinance en tant qu'outil favorisant la réduction de la pauvreté.

Malgré une grande variabilité des objectifs des études d'impact, on peut en distinguer deux principaux:

- évaluation et mesure d'indicateurs de changements dans un objectif de pilotage de l'IMF (adapter l'offre à la demande, prévenir ou comprendre les crises, ajuster les besoins d'accompagnement des IMF ...);
- diffusion d'informations sur les interactions entre IMF et son milieu, pour mieux comprendre, informer et innover.

Ces objectifs montrent que les IMF et leur clientèle peuvent être directement intéressées et impliquées par les études d'impact. Ce qui pose la question du dimensionnement et de la méthodologie de l'étude, il est possible de classer les études d'impact en deux grandes familles.

D'une part, les études « classiques » lourdes avec des coûts élevés, réalisées généralement à mi-parcours ou en fin d'un projet pour informer et produire des connaissances, reposant sur des enquêtes quantitatives (échantillon large) et/ou qualitatives pouvant être répétées dans le temps.

D'autre part, les études récentes plus légères et ponctuelles, marquées par leur caractère opérationnel et leur faible coût. Beaucoup de ces études reposent sur une méthode participative, faisant appel aux points de vue des clients et personnel. Notons aussi que « les niveaux d'interactions de l'IMF et son milieu abordés par ces études, varient aussi selon les préoccupations du prêteur:

- interactions entre IMF, ses clients et non clients (pris dans le cadre du ménage, de réseaux et d'organisations);
- interactions entre l'IMF et l'économie locale, filière de production, structure sociale villageoise;
- interactions entre l'IMF et le marché financier rural et économie régionale.

Dire que l'évaluation de l'impact est une évaluation des changements observés au niveau des clients de l'IMF, des familles, des entreprises et des communautés est insuffisant. Il faut en plus affirmer les relations de cause à effet entre ces changements et la présence de l'IMF. Dans la mesure où il est difficile d'isoler l'effet de l'IMF des effets d'autres facteurs, (c'est à dire isoler les changements qui sont dus uniquement à des facteurs liés directement ou indirectement à l'IMF), mettre en évidence un impact reviendrait à montrer que la probabilité pour que des changements aient lieu est plus

grande en présence de l'IMF qu'en son absence. Le principal défi est de trouver le bon compromis entre la qualité/rigueur de la démarche et le coût. Le paragraphe qui suit expose les principes de la démarche AIMS.

1.2 Principes de la démarche AIMS¹⁷

Les principes de la démarche AIMS consistent à ce que l'étude soit pertinente (i.e. être utile pour améliorer l'IMF) et faisable (i.e. simple, adaptée aux compétences et contraintes de temps des praticiens, peu coûteuse). Elle doit être également en mesure d'apporter des solutions aux difficultés généralement rencontrées par une définition claire des objectifs et des hypothèses. Cependant, il ne suffit pas d'identifier des changements et d'établir des corrélations avec la participation au programme; comprendre la clientèle est un processus qui va de l'analyse d'impact jusqu'à l'étude de marché.

1.2.1 De l'analyse d'impact à l'étude de marché

La méthodologie d'impact AIMS est destinée aux opérateurs qui souhaitent mieux connaître leur clientèle. Ce désir de comprendre la clientèle dépasse le cadre de l'analyse d'impact puisque l'étude menée par les opérateurs s'étend à des événements du passé aux suggestions d'amélioration pour l'avenir.

En d'autres termes, comprendre l'interaction entre la clientèle et les produits et services de microfinance aideront les opérateurs à faire évoluer leurs programmes en fonction des priorités et des besoins de leurs clients.

- Détermination de l'impact

Le concept d'impact s'articule autour de deux fils conducteurs étroitement liés, à savoir :

- i) les changements qui interviennent dans la vie de l'entreprise, de la famille/le ménage et de la communauté des clients;
- ii) le degré de corrélation entre les changements observés et la participation des clients au programme de microfinance.

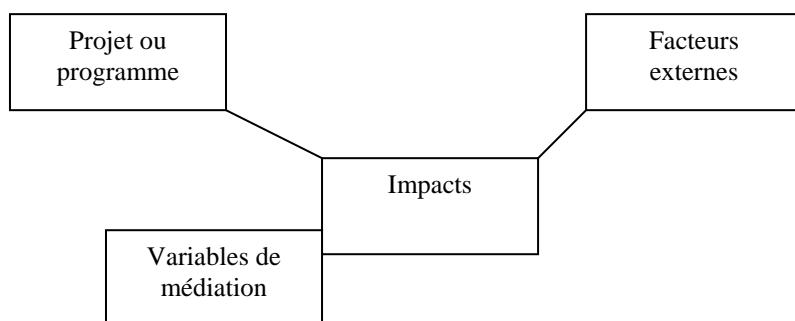
La détermination de l'impact consiste essentiellement à établir de façon crédible que le programme est à l'origine des changements observés ou rapportés, autrement dit que la participation au programme favorise les changements. Pour autant, cela n'implique pas que ces changements sont systématiquement liés à la participation au programme.

¹⁷ Reseau SEEP: *Assesing the Impact of Microentreprise Services -AIMS page 205*

Il s'agit plutôt de « montrer que la probabilité et les changements observés soient liés à la participation au programme est élevée»

Cela dit, le type de changement qui nous occupe peut être attribué à de multiples facteurs, dont un grand nombre n'est pas lié à l'intervention du programme. « Le modèle simplifié d'analyse d'impact présenté ci-dessous montre comment ces facteurs peuvent influer sur l'impact du programme et met en évidence les difficultés rencontrées pour attribuer les changements observés de façon catégorique à la participation au programme

¹⁸ Figure n°4 : modèle simplifié d'analyse d'impact



Les variables de médiation sont les facteurs favorisant ou entravant les opportunités de changement, mais n'étant pas directement liés à l'intervention du programme, tels que le sexe des clients, la taille des ménages et les montants injectés dans l'entreprise.

Les facteurs externes sont les phénomènes causant ou entraînant des changements, indépendamment du programme, tels qu'une augmentation du revenu des ménages due à des améliorations non associées à l'activité des clients et les conditions macroéconomiques.

1.2.2 Etude de marché

La progression du point de vue selon lequel, il est essentiel de comprendre les clients et d'identifier leurs besoins, s'explique en grande partie par des questions économiques. Les IMF sont des entreprises qui se font concurrence dans de nombreux pays et visent les mêmes clients.

¹⁸ Reseau SEEP : *Assesing the Impact of Microentreprise Services-AIMS*

Par conséquent, les IMF se tournent vers les études de marché, qui leur permettent d'identifier les besoins des clients et de déterminer le meilleur moyen de les satisfaire en vue non seulement de fidéliser les clients existants, mais aussi d'attirer une nouvelle clientèle.

Les éléments d'étude de marché ont pour but de prouver l'efficacité du programme et d'améliorer les services offerts Centrés sur les stratégies d'utilisation des services offerts et les bénéfices retirés par la clientèle, les dirigeants des programmes ont besoin d'informations pertinentes et accessibles, en temps utile .Un feed-back rapide est indispensable pour faire face aux transformations du marché, aux nouvelles conditions économiques et aux perturbations provisoires.

En résumé, les activités de recherche sont nécessaires tout au long de l'étude de la clientèle, pour faire face aux différents cas de figure. Ainsi, la méthode AIMS englobe à la fois l'analyse d'impact et l'étude de marché.

1.2.3 Niveaux et domaines d'impact

¹⁹ «*En vue de déterminer comment les programmes de microfinance contribuent à la stabilité et à la croissance des micros entreprises, à l'accroissement de la sécurité des familles/des ménages, au bien-être des individus et au développement économique des communautés* », une analyse d'impact de qualité se fonde sur un cadre conceptuel permettant de tracer « les voies» d'impact.

Le cadre conceptuel d'AIMS place la famille/le ménage au cœur de l'analyse ainsi que les micros entreprises qui en sont quasiment indissociables dans la mesure où l'impact requiert l'exploration d'une vaste gamme de leurs activités économiques.

La famille/le ménage et les micros entreprises ne peuvent être évaluées séparément comme des entités distincte. . Le cadre conceptuel repose, en effet, sur le principe selon lequel l'impact est généré à différents niveaux liés à la famille/au ménage ainsi,

- au niveau de la famille/du ménage, les micros entreprises contribuent à une augmentation nette des revenus, de l'accumulation des actifs et de la productivité du travail. Les revenus investis dans des actifs, tels que l'épargne et l'éducation
-

¹⁹ Réseau SEEP : *Assesing the Impact of Microentreprise Services-AIMS*

des enfants augmentent la sécurité économique des familles/ménages dans la mesure où ils permettent de continuer à répondre à des besoins vitaux lorsque le flux de revenus est interrompu;

- au niveau de l'entreprise, l'impact se manifeste par l'évolution des revenus, de l'emploi, des actifs et du volume de production;
- au niveau individuel, les changements sont mesurés par la capacité des clients à prendre des décisions et à réaliser des investissements qui augmentent les performances de l'entreprise et les revenus de l'individu. Ces améliorations renforcent à leur tour le portefeuille économique de la famille/du ménage et se traduisent souvent par un épanouissement personnel;
- au niveau communautaire, les micros entreprises peuvent créer des emplois, favoriser des liens en amont et en aval avec d'autres entreprises de la communauté et attirer des capitaux extérieurs.

Dans la mesure où les pauvres bénéficient d'un tel accroissement de l'activité économique, les interventions d'appui aux micros entreprises peuvent influer également sur l'équité au sein de la communauté

Ces relations permettent de déterminer comment les programmes d'appui aux micros entreprises contribuent à l'allégement de la pauvreté et à la croissance économique :

- ✓ les familles/ménages améliorent leur sécurité économique;
- ✓ les entreprises sont plus stables et se développent;
- ✓ les individus contrôlent mieux l'affectation des ressources et améliorent leur bien-être;
- ✓ les communautés se développent économiquement grâce à l'activité des entreprises qui fournissent des produits et des services, attirent des capitaux et créent des emplois.

Un grand nombre de propositions ou d'hypothèses sur les types d'impact et de changements attribués aux initiatives d'appui aux micros entreprises peut être dégagé du cadre conceptuel.

1.2.4 Les hypothèses AIMS²⁰

Le terme «hypothèse» renvoie à une corrélation supposée entre des causes et un effet, et entre un effet et un impact. Les niveaux et domaines d'impact sus- mentionnés permettent de dégager une longue liste d'hypothèses concernant l'impact des micros entreprises au niveau de la famille/du ménage et au niveau individuel et communautaire.

. a) Au niveau de l'entreprise, la participation au programme:

Hypothèse 1 : augmente les revenus de l'entreprise.

Hypothèse 2 : entraîne un changement des pratiques commerciales associées à une meilleure rentabilité

Hypothèse 3 : aide les clients à survivre à des difficultés de trésorerie.

Hypothèse 4 : augmente les actifs de l'entreprise dans le temps.

Hypothèse 5 : encourage les clients à diversifier leurs activités économiques.

b) Au niveau de la famille/du ménage, la participation au programme:

Hypothèse 6 : conduit à une augmentation du revenu des ménages.

Hypothèse 7 : conduit à une augmentation des actifs des ménages dans le temps.

Hypothèse 8 : conduit à une amélioration du bien-être des ménages (notamment dans les domaines de l'éducation, de l'habitat et de la sécurité alimentaire).

Hypothèse 9: améliore la capacité des ménages à faire face aux situations d'urgence.

c) Au niveau individuel, la participation au programme:

Hypothèse 10: améliore la capacité de l'entrepreneur à négocier avec autrui (fournisseurs, clients, propriétaires, membres de la famille).

Hypothèse 11 : permet au client de participer plus activement à la prise de décision.

Hypothèse 12 : permet au client de mieux contrôler les ressources économiques.

Hypothèse 13 : conduit à une augmentation de l'épargne personnelle.

Hypothèse 14 : améliore la confiance en soi et l'assurance.

d) Au niveau communautaire, la participation au programme:

Hypothèse 15 : limite le travail des enfants dans les entreprises des clients.

²⁰ Réseau SEEP : Assessing the Impact of Microenterprise Services -AIMS

Hypothèse 16: entraîne une plus grande participation aux activités de la communauté.

Hypothèse 17 : améliore la situation de l'emploi salarié et non salarié au sein de la communauté des clients.

La méthodologie d'analyse d'impact AIMS se présente comme un ensemble de cinq outils d'analyse pouvant être utilisés pour vérifier ces hypothèses, permettant aux opérateurs de réunir des informations sur leurs programmes lesquelles peuvent être exploités pour l'analyse d'impact, l'étude de marché et l'amélioration des produits et services offerts dans le cadre de ces programmes.

Notons que ces outils sont tous complémentaires et ont été testés comme un tout, mais peuvent néanmoins être utilisés individuellement ou combinés selon la priorité retenue: améliorer les services ou identifier des impacts spécifiques. A cet effet, de premier outil, qui est « l'étude d'impact » est sélectionné.

Section 2 : Etude d'impact

L'étude d'impact permet de collecter le plus grand nombre de données. Elle offre la possibilité de procéder à une analyse d'impact quantitative, à partir des groupes d'échantillons de clients et de non clients. Cet outil est le premier utilisé par les opérateurs qui souhaitent obtenir des données quantitatives, et parfois le seul, mais c'est peut-être aussi le plus complexe et celui dont la mise en œuvre est la plus longue.

2.1 Conception de l'étude ²¹

L'étude d'impact repose sur une conception transversale, qui consiste à collecter les informations uniquement à un instant donné.

En effet, avec une seule phase de collecte des données, l'enquête et l'analyse s'avèrent plus économiques compte tenu des objectifs fixés et de la nécessité d'opter pour une solution économique, la comparaison des clients de longue date et des clients entrant est la plus prometteuse et la plus fiable. « L'étude d'impact porte donc sur trois groupes sélectionnés aléatoirement. Un groupe de clients récents (participant au programme depuis environ un an), un groupe de clients membres depuis plus longtemps (participant au programme depuis deux ans ou plus) et un groupe de nouveaux clients qui ont adhéré au programme mais n'ont pas encore bénéficié de services ».

²¹ Reseau SEEP : Assessing the Impact of Microentrepreneur Services -AIMS page 224

2.2 Objectifs de l'étude d'impact AIMS

L'objectif de l'étude d'impact est d'offrir aux opérateurs un outil permettant d'évaluer si leurs programmes d'appui aux micros entreprises produisent les impacts, entre autres, le développement des entreprises, la croissance économique, la sécurité économique, le développement communautaire.

La méthode de mesure des changements consiste en une comparaison des réponses des clients de longue date avec celles des nouveaux clients en supposant que les deux groupes possèdent des caractéristiques similaires. Aussi, toute différence constatée résulte d'une participation plus longue au programme. Pour ce faire, elle vise à tester des hypothèses multiples correspondant à divers types d'impact à l'aide d'un outil pratique, économique, crédible et fiable.

2.3 Hypothèses testées par l'outil ²²

Suivant les quatre niveaux d'impact décrits dans le cadre conceptuel utilisé par AIMS (l'entreprise, la famille/ménage, l'individu et la communauté), ce paragraphe présente dans la première partie les hypothèses suivies de ses indicateurs appropriés et d'une discussion sur l'utilité de ces indicateurs. La deuxième partie expose les indicateurs démographiques et les indicateurs de participation au programme.

2.3.1 Hypothèses et indicateurs relatifs à l'entreprise

Les domaines d'impact concernent les performances financières, l'effet de lissage des revenus et la base de ressources de l'entreprise.

Afin de bien comprendre l'étude d'impact, il est nécessaire de voir par étape chaque domaine d'impact avec l'hypothèse et les indicateurs correspondants.

a) Domaine d'impact: Performances financières

Hypothèse: la participation au programme de micro crédit augmente les revenus de l'entreprise. Les indicateurs relatifs à cette hypothèse sont, notamment, les coûts supportés par l'entreprise, les revenus et le bénéfice net de l'entreprise.

Ces indicateurs (coûts, revenus, bénéfice net et bénéfice estimé) ont pour objectif de quantifier la rentabilité économique des principales micros entreprises enquêtées

²² Reseau SEEP : Assessing the Impact of Microentrepreneur Services –AIMS page 224

b) Domaine d'impact: Performances financières

Hypothèse: la participation au programme entraîne un changement des pratiques commerciales associé à une meilleure rentabilité. Les indicateurs se subdivisent en trois catégories. La première concerne les pratiques commerciales pour vérifier s'ils ont permis l'agrandissement des locaux de l'entreprise, l'amélioration des produits ou services, la pénétration dans de nouveaux créneaux de marché ainsi que de l'embauche de la main-d'œuvre supplémentaire. La seconde consiste à définir les motivations pour lesquelles l'enquêté a créé l'entreprise. Et la troisième sur la gestion de l'entreprise pour déterminer le mode de gestion pratiqué par les bénéficiaires

c) Domaine d'impact: Effet de lissage des revenus

Hypothèse : la participation au programme aide les clients à survivre à des difficultés de trésorerie. Les indicateurs sont principalement le manque de liquidité et la difficulté dans le remboursement des prêts.

L'objectif de ces indicateurs consiste à évaluer l'effet de lissage des revenus que peuvent avoir les services d'appui aux micro entreprises, notamment pour les entrepreneurs relativement pauvres, plus vulnérables aux périodes, difficiles et disposant généralement de sources de crédit moins nombreuses, ainsi que d'une épargne plus limitée.

Les services aident l'entrepreneur à poursuivre son activité; ils évitent de l'interrompre et de la redémarrer en fonction des liquidités disponibles.

d) Domaine d'impact: base de ressources de l'entreprise

Hypothèse : la participation au programme augmente le nombre d'actifs de l'entreprise dans le temps. Les indicateurs concernent les achats d'outils, de moyen de transport, ... etc., ainsi que les investissements internes, la structure de stockage.

L'objectif de ces indicateurs est de déterminer si les enquêtés ont investi dans des actifs qui constitueront la base de ressources de leur entreprise. Au lieu de procéder à une évaluation bien plus complexe de la valeur nette de l'entreprise (actifs circulants et/ou immobilisations), les questions permettent d'identifier les actifs reflétant le développement de l'entreprise.

L'accroissement des actifs peut être considéré comme un critère indicatif des bénéfices antérieurs qui ont été investis dans ces biens.

2.3.2 Hypothèses et indicateurs relatifs à la famille au ménage, à 'individu et à la communauté.

a) Hypothèses et indicateurs relatifs à la famille/au ménage

- ✓ Domaine d'impact : revenu du ménage

Hypothèse: La participation au programme conduit à une augmentation du revenu du ménage. Les indicateurs sont l'analyse de la variation du revenu du ménage ainsi que les facteurs qui ont entraîné cette variation.

- ✓ Domaine d'impact: actifs du ménage

Hypothèse: la participation au programme conduit à une augmentation des actifs du ménage. Les indicateurs concernent les types d'actifs que possède le ménage ainsi que de leur quantité.

- ✓ Domaine d'impact: dépenses du ménage

Hypothèse: la participation au programme conduit à une amélioration du bien-être du ménage (notamment scolarisation des enfants, habitat, et sécurité alimentaire). Les indicateurs concernent l'utilisation du prêt et des bénéfices de l'entreprise. Ils renseignent sur la façon dont les clients investissent le prêt qui leur a été accordé et les bénéfices de leur entreprise.

Les autres indicateurs relatifs à cette hypothèse sont répartis en trois sections distinctes la scolarisation des enfants, l'habitat et la sécurité alimentaire. Les fonds utilisés pour améliorer ces éléments du bien-être d'un ménage peuvent provenir du prêt, des liquidités de l'entreprise, des bénéfices ou de l'épargne de l'entrepreneur. Les clients sont comparés aux non clients, puisque l'hypothèse énonce que les premiers doivent témoigner d'une meilleure situation économique et contribuer davantage à l'amélioration de ces aspects du bien-être du ménage.

b) Hypothèses et indicateurs relatifs à l'individu

- ✓ Domaine d'impact: Epargne personnelle

Hypothèse: la participation aux services d'appui aux micros entreprises conduit à une augmentation de l'épargne personnelle .Concernant les indicateurs, l'accent est mis sur l'épargne liquide, car l'épargne « non liquide », comme le bétail ou d'autres actifs, est abordée dans d'autres questions. L'indicateur porte sur l'épargne « personnelle» plutôt que sur celle du « ménage », car les sommes concernées sont parfois tenues en secret.

Hypothèse: la participation au programme conduit à une augmentation des actifs du ménage. Les indicateurs concernent les types d'actifs que possède le ménage ainsi que de

leur quantité.

- ✓ Domaine d'impact: Dépenses du ménage

Hypothèse: La participation au programme conduit à une amélioration du bien-être du ménage (notamment scolarisation des enfants, habitat, et sécurité alimentaire). Les indicateurs concernent l'utilisation du prêt et des bénéfices de l'entreprise .Ils renseignent sur la façon dont les clients investissent le prêt qui leur a été accordé et les bénéfices de leur entreprise.

Les autres indicateurs relatifs à cette hypothèse sont répartis en trois sections distinctes la scolarisation des enfants, l'habitat et la sécurité alimentaire. Les fonds utilisés pour améliorer ces éléments du bien-être d'un ménage peuvent provenir du prêt, des liquidités de l'entreprise, des bénéfices ou de l'épargne de l'entrepreneur. Les clients sont comparés aux non clients, puisque l'hypothèse énonce que les premiers doivent témoigner d'une meilleure situation économique et contribuer davantage à l'amélioration de ces aspects du bien-être du ménage.

c) Hypothèses et indicateurs relatifs à la communauté

- ✓ Domaine d'impact: Travail des enfants

Hypothèse: La participation au programme limite le travail des enfants dans les entreprises des clients. Les indicateurs sont le nombre d'enfants travaillant dans l'entreprise associé au nombre d'enfants du ménage en âge d'être scolarisés.

L'objectif de cette hypothèse et de ces indicateurs est de déterminer si les services fournis par le programme ont un impact négatif non souhaité sur le travail des enfants (enfants retirés de l'école afin d'apporter leur aide dans les entreprises stimulées par les prêts). Cette hypothèse s'applique à tous les enfants, non pas seulement à ceux du client, car l'effet négatif peut s'exercer à l'extérieur de la famille sur d'autres enfants travaillant pour l'entrepreneur.

- ✓ Domaine d'impact: Emploi

Hypothèse la participation au programme augmente le nombre d'emplois dans les communautés des clients. L'indicateur évalue les emplois générés par l'entreprise et, par conséquent, les possibilités de travail salarié au sein d'une communauté. Notons que les programmes offrant des prêts plus importants à des entreprises mieux établies sont susceptibles d'accorder davantage de priorité à cette hypothèse.

Les questions relatives à ce qui plaît ou ne plaît pas aux clients ainsi que les

conseils donnés par les clients sont également comprises dans l'étude d'impact, bien qu'elles ne se rapportent à aucune hypothèse SEEP en particulier. L'un des avantages de ce type d'enquête est qu'elle permet de fournir un échantillon aléatoire ainsi qu'une représentation des expériences et opinions des clients.

En effet, la satisfaction de la clientèle est étroitement liée à l'impact : la façon dont un programme répond aux besoins de ses clients affecte très souvent le degré et la nature des impacts. Un impact positif, par exemple, accroît la satisfaction de la clientèle et sa motivation à poursuivre le programme, augmentant ainsi la probabilité d'obtenir des avis positifs.

Les domaines d'impact y afférents sont: les préférences des clients, les éléments ne plaisant pas aux clients ainsi que les conseils des clients. Pour les facteurs de médiation, les domaines d'impact sont principalement: les indicateurs démographiques et socio-économiques, les indicateurs de participation au programme et les caractéristiques de la communauté.

La première partie de l'Etude d'impact a essentiellement pour objet les caractéristiques des enquêtés.

Des informations, telles que l'âge de l'enquêteur, son niveau d'éducation et son statut socioéconomique sont autant de facteurs de médiation cruciaux pour l'impact du programme.

CHAPITRE III : ANALYSE DE LA GESTION DE L'EPARGNE

Pour approfondir l'analyse, il nous semble indispensable d'axer notre étude non pas sur la microfinance uniquement mais aussi au niveau d'une catégorie bien déterminée. Pour ce faire, nous avons choisi comme cas pratique l'OTIV.

Section 1 : Les procédures de collecte

L'épargne est l'une des bases d'une Institution Financière Mutualiste. En effet, l'opération d'épargner est indispensable car c'est la principale ressource du Réseau, en matière de Fonds utilisé pour les crédits.

Il existe deux (02) catégories d'épargne : L'épargne volontaire et l'épargne obligatoire.

1.1-L'épargne volontaire

Un membre a le droit d'épargner selon sa volonté. Elle peut être à vue ou à terme selon son choix.

1.1.1- L'épargne à vue (DAV) :

Celle-ci n'est pas rémunérée et le membre a le droit de la retirer à tout moment, c'est à dire le dépôt du membre est toujours disponible dans la caisse.

Ce produit est offert aux membres pour qu'ils puissent sécuriser leur argent par le biais du coffre fort installé dans la caisse et pour leur donner la chance de demander des crédits à la caisse, car l'accès aux crédits est conditionné par l'épargne.

1.1.2- L'épargne à terme (DAT) :

Différemment de la précédente, elle est plutôt rémunérée mensuellement suivant la politique du réseau. Actuellement, le taux d'intérêt est de 0,5% par mois. Le membre a le choix pour la durée de son dépôt entre 6 mois et 10 mois. C'est aussi l'un des critères d'accès aux crédits.

Jusqu'à maintenant, c'est cette catégorie d'épargne qui alimente le fonds de crédit du réseau.

1.2- L'épargne obligatoire

Pour accéder aux crédits, un membre doit déposer un montant minimum de dépôt dans son compte. C'est le dépôt de garantie, dont le montant varie de 10% à 30% du montant de crédit et suivant le type du crédit.

Cette somme sert comme un dernier recours pour le Réseau au cas où il y a un non paiement du bénéficiaire. Le membre n'a pas le droit de retirer cette somme qu'après remboursement effectif du crédit.

Section 2 : La gestion des disponibilités

2.1-Définition

Pour les IFM, la liquidité est définie comme la disponibilité des fonds à faire face aux sorties de fonds. La liquidité de l'OTIV inclut donc les disponibilités à court terme facilement mobilisables dans un bref délai. Plus exactement, il s'agit de l'encaisse, des dépôts bancaires et des placements.

2.2-Norme de liquidité

La norme de liquidité vise à maintenir des liquidités suffisantes pour les opérations courantes de l'OTIV à obtenir du public la confiance envers l'administration de l'OTIV.

$$\boxed{(\text{Disponibilités}/\text{Actif}) \times 100 \geq 30 \%}$$

2.3-Encaisse optimale

Le niveau d'encaisse optimal est celui qui satisfait en tout temps aux besoins de liquidité de l'OTIV tout en minimisant les soldes improductifs.

$$\boxed{(\text{Encaisse}/\text{Actif}) \times 100 \leq 8 \%}$$

2.4-Depots bancaires

Les dépôts dans les banques ou à l'unité de promotion (compte courant ou fonds de

liquidité) permettent de faire face à certaines sorties importantes tout en rapportant un certain revenu d'intérêt. Il s'agit de la marge de manœuvre pour des sorties de fonds moins fréquentes telles que les déblocages de prêts ou les échéances de dépôts importants.

(Dépôts bancaires/Actif) $\geq 10\%$

2.5- Portefeuille de placements

Les dépôts à terme doivent être placés à court terme (6 mois et moins) et l'objet d'une répartition dans le teams selon les besoins de l'OTIV.

(Portefeuille de placements/Actif) $\geq 10\%$

Section 3 : Les portées et les faiblesses de la gestion de l'épargne

3.1 : Les portées de la microfinance

3.1.1 : Sur l'organisation :

En général, l'organisation mise en place par le réseau microfinance répond jusqu'à maintenant aux attentes des membres et des partenaires. Au niveau central, l'existence d'unité de promotion

a) L'unité de promotion :

C'est l'entité qui gère l'équipe technique pour l'assistance des caisses de base. Les points forts de cette entité apparaissent à travers ses quatre services :

- Le service développement

Le service de développement qui assure l'assistance des caisses en matière de gestion, animation et suivi des caisses.

La séparation de ce service avec les autres services suscitent une grande importance car : d'une part, le contrôle des caisses est assuré par d'autre intervenant, à part le comité de surveillance qui assure le contrôle du premier degré, le contrôle du second degré étant assuré par les agent de développement. D'autre part les agents de développement assurent périodiquement ; entre autre l'encadrement des élus, l'animation

des membres et le suivi des crédits.

Chaque agent de développement a sa zone d'intervention, donc il est responsable de plusieurs caisses. Cette attribution des agents de développement permet à la direction de savoir l'évolution des caisses et les problèmes rencontrés par ces dernières. En outre, la mise en place du service de développement permet de suivre périodiquement la situation des caisses, d'administrer les élus et les caissiers gérants, de savoir l'évolution financière des caisses.

Donc les agents de développement assurent une liaison permanente entre la direction et les caisses de base.

- Service d'inspection

La mise en place de ce service, indépendamment des autres services a des conséquences favorables sur le bon fonctionnement des réseaux et donc sur la fidélisation de la clientèle.

En effet, l'existence de ce service permet au réseau d'avoir un système de contrôle plus solide et plus fiable. A part le contrôle effectué par le comité de surveillance et les agents de développement dans les caisses, les inspecteurs font des contrôles périodiques suivant la situation des caisses. Les points forts du service d'inspection se résument donc par la possibilité de :

- mettre en place des mesures nécessaires, en cas de problème,
- mieux suivre les élus, les caissiers gérants, les agents de développement et les membres au respect des règles et des procédures en vigueur,
- avoir des informations dans les meilleurs délais.

Service de formation :

Ce service a été mis en place pour former d'une manière continue les élus : CA, CC, CS, et les caissiers gérants La formation est très importante pour le réseau car c'est à partir de ce service que toutes les informations nécessaires sont transmises à propos de procédures, de règles en vigueur et des lois qui régissent l'activité des institutions financière mutualistes.

Donc la présence du service de formation permet au réseau d'assurer que tous les élus

et les caissiers gérants ont reçu la formation nécessaire à l'exercice de la gestion et du développement des caisses en vue de la fidélisation de leur clientèle.

Service administratif et financier :

La tâche habituelle de ce service permet au réseau de microfinance d'avoir une vision globale de la situation du réseau car c'est ce service qui assure la collecte des données des caisses de base et la consolidation avec les besoins du réseau. On peut donc constater les avantages du service en ce sens qu'il permet :

- d'avoir des idées sur la situation financière du réseau en caisse, en banque, la situation
- des flux entre la caisse centrale et les caisses de base
- de gérer les subventions des bailleurs (PNUD,...)
- de communiquer avec les autres partenaires (APFIM, CSBF, autres réseau) ,et
- de faire une projection sur l'activité de l'année à venir

3.1.2- La caisse centrale

Elle joue un rôle important dans l'activité du réseau de la microfinance car, elle permet de :

- centraliser les excédents de dépôt des caisses de base ;
- gérer ses excédents sous forme de refinancement des caisses qui sont déficitaires au dépôt par rapport au besoin de crédit ;
- sécuriser les dépôts des membres car tous les dépôts des caisses dans la caisse centrale sont : soit déposées à la banque, soit utilisées comme refinancement auprès des autres caisses.

3.1.3- Le crédit avec éducation

A part l'unité de promotion, il a y aussi le volet de crédit avec éducation qui ne gère que les crédits des femmes. Ce service permet au réseau de mieux suivre l'évolution des crédits particuliers.

Ce service permet donc de fidéliser cette catégorie de clientèle constituée de femmes car dans ce service, il y a des structures qui facilitent le suivi de ce type de crédit : il en est ainsi par exemple de la coordinatrice qui est rattachée à la direction. C'est elle qui

organise l'ensemble de l'activité du CAE.

Deux superviseurs sont sous sa responsabilité (pour le plateau et pour le littoral) ; ils supervisent les activités des animatrices qui travaillent directement avec les femmes défavorisées et avec les caissières.

3.1.4- Système comptable

Au niveau des caisses de base, l'utilisation des différents documents comptables (journal, grand livre, fiche individuelle) revêt une grande importance pour le réseau car c'est à partir de ces documents qu'on pourrait voir la situation de chaque caisse à un moment donné : encours des dépôts et des crédits, les produits et charges de la caisse, le nombre des membres, les crédits échus et en retard.

Au niveau de l'organe central, l'utilisation du matériel informatique permet au réseau d'avoir journalièrement la situation financière de l'organe central (encours de refinancement de chaque caisse, les charges et produits de l'organe central).

3.1.5- Principe adopté

a) Collecte de l'épargne

Pour l'OTIV, l'encours d'épargne a connu une forte croissance de 65 % en 2006 et de 55 % en 2005. Entre 2005 et 2007 l'encours d'épargne est passé de 404 millions d'Ariary à plus de 900 millions d'Ariary.

Certaines caisses rurales ont connu aussi une croissance de leur épargne et de leur encours d'épargne en 2005, comme : Ambinanidovoka, Talata Ampano, Mahasoabe, Alakamisy Itenina. Ces régions sont reconnues pour leur bonne production rizicole et viticole.

b)- Crédit

Pendant ces cinq dernières années (2003, 2004, 2005, 2006, 2007) le montant total des crédits s'élèvent à 4 517 189 250 Ariary. (Source OTIV agence centrale)

L'effectif des membres qui demandent des crédits auprès des caisses de la microfinance ne cesse d'augmenter même s'il y a une régression de l'activité de crédit en

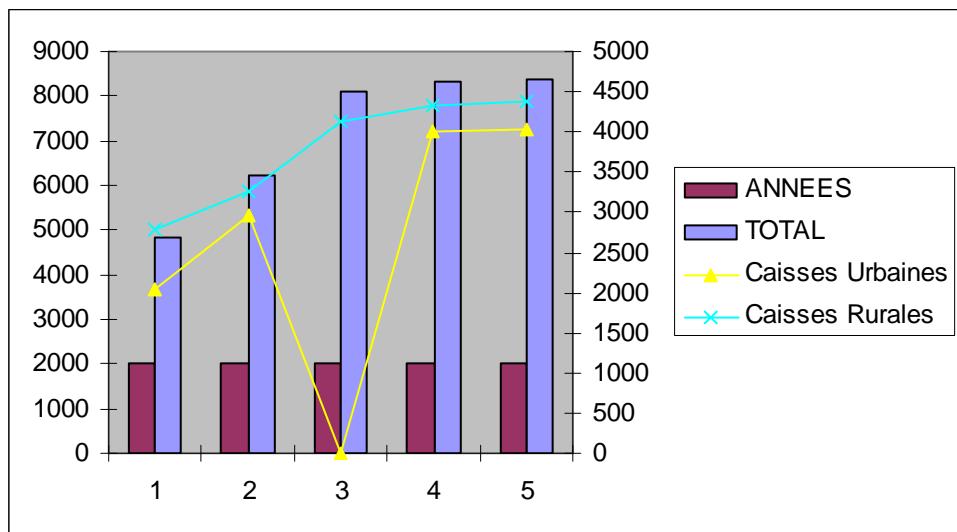
2004. Le nombre global des adhésions a augmenté de façon continue de 2003 à 2004 et pour 2005 et 2006 il passe de 6 223 à 9542 soit plus de 45 % d'augmentation de l'effectif et l'augmentation est toujours remarquable pour l'année 2007 soit plus de 35%.

Tableau 4: Evolution des nombres des caisses urbaines et des caisses rurales de 2003 à 2007²³

ANNEES	TOTAL	Caisse Urbaines	Caisse Rurale
2003	4820	2035	2785
2004	6223	2969	3254
2005	8108	3986	4122
2006	8108	3996	4328
2007	8388	4020	4368

²³ source : Situation des caisses, OTIV siège Décembre 2007

Figure 4: Evolution des nombres des caisses urbaines et des caisses rurales



Commentaire :

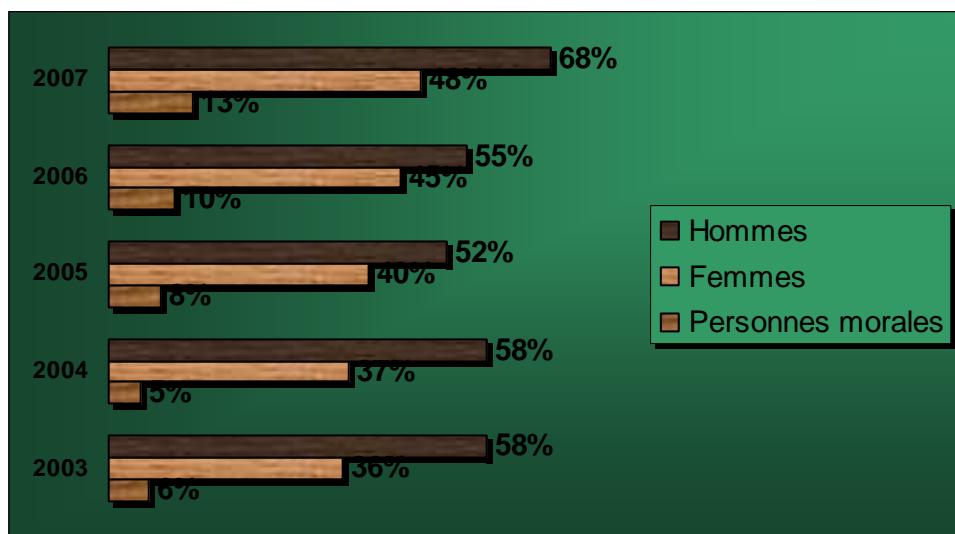
Le nombre des caisses rurales dépasse légèrement celui des caisses urbaines. Entre 2003 et 2005, les nombres ont presque doublés en passant de 4820 à 8408, une augmentation remarquable de 35% a arqué l'année 2006 mais le nombres des caisses urbaines reste stable tandis que les caisses rurales augmentent de 5% . En 2007, l'OTIV connaît une augmentation remarquable par rapport celle de l'année précédente.

²⁴ Tableau 5 : Catégories de membres de 2003 à 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Personnes morales	6%	5%	8%	10%	13%
Femmes	36%	37%	40%	45%	48%
Hommes	58%	58%	52%	55%	68%

²⁴ Source: Situation des caisses, OTIV siège Décembre 200

Figure 6 : Catégories de membres



Commentaire :

Les personnes morales participent faiblement aux activités de l'OTIV leur proportion ne dépasse gère 10% entre 2003 et 2005. Les hommes en sont plus intéressées que les femmes .En effet, les premiers représentent plus de la moitié des membres enregistrés entre 2003 et 2005 .En 2006, les personnes morales, les hommes ainsi que les femmes connaît une augmentation du taux de pénétration, l'évolution en général du catégorie des membres est assez remarquable pour l'année 2007

c) Les avantages fournis par l'épargne

Même si l'épargne constitue la principale source du coût financier pour la microfinance, elle peut dégager quelques avantages pour la microfinance et pour les membres.

d) Epargne a vue

Pour la microfinance

- fonds assez coûteux permet d'augmenter les fonds disponibles.
- aucun intérêt n'est versé.

Pour les membres :

- sécurisation de l'épargne accumulée ;
- meilleur accès au crédit ;
- possibilité d'accumuler de l'épargne et d'effectuer des transactions de dépôts et de retraits ;

- aucun minimum requis ;
- accessibilité en tout temps (sauf si l'épargne est donnée en garantie)

e) Epargne spécialisée

Pour la microfinance :

- elle permet d'augmenter les fonds disponibles pour fin de crédit.
- elle répond aux besoins des membres conservés à la microfinance

Pour les membres, les avantages sont :

- sécurité de l'épargne cumulée ;
- rendement intéressant calculé sur le solde minimum mensuel ;
- accès au crédit ;
- possibilités d'accumuler l'épargne ;
- accessibilité en tout temps (sauf si l'épargne est donnée en garantie) ;
- possibilité de garantie pour un prêt.

f)- Epargne à terme

Pour la microfinance :

- L'épargne permet d'élargir la gamme de produits et permet d'atteindre une nouvelle catégorie des membres ;
- Elle stabilise les dépôts des membres conservés à la microfinance et ce, pour une période déterminée
- Elle permet à la microfinance d'effectuer des crédits ou de détenir les placements des déposants. Pour les membres, les points forts se concentrent sur :
 - La sécurité de l'épargne accumulée,
 - La possibilité d'avoir accès au crédit,
 - Un rendement élevé,
 - La possibilité de choisir l'échéance.

3.2- Les points faibles de la microfinance

a) Sur l'organisation de l'unité de promotion

- *Service de développement*

L'agent de développement n'arrive pas à suivre quotidiennement une caisse à cause

de la distance séparant les caisses et de l'importance des montants sous sa responsabilité. Il arrive souvent que l'agent de développement ne fait la visite d'une caisse qu'une fois par mois. Il y a donc des problèmes qu'il n'arrive pas à maîtriser.

Prenons un cas concret au niveau de l'enregistrement des opérations ; le caissier doit attendre l'arrivée de l'agent de développement afin d'évoquer les anomalies ainsi que les faiblesses des services fournis, ce dernier n'arrive plus à inspecter qu'une seule fois par mois d'où la naissance des divers problèmes que le caissier n'arrive plus à résoudre, il le fait à sa manière et avec le peu de connaissance qu'il a, par conséquent cela entraîne quelquefois la non-conformité de l'état financier

Cette erreur pourrait entraîner certaines irrégularités financières. Par ailleurs, les agents de développement ont tendance à visiter les caisses dont l'activité évolue d'une façon remarquable. Cette attitude entraîne des inconvénients pour les petits caissiers en matière de développement. D'une part le caissier gérant et les élus de ces petites caisses n'ont pas beaucoup d'assistance et d'encadrement ; donc ils hésitent à s'introduire un plus important.

D'autre part, il peut arriver que les membres se sentent insatisfaits des explications des élus concernant l'activité du réseau de la microfinance ; dans ce cas, les confirmations des techniciens s'avèrent nécessaires alors que ces derniers ne passent que rarement au bureau de la caisse. Cette situation a engendré une lenteur du développement de la caisse.

- Service d'inspection

Comme les agents de développement, le nombre des inspections est insuffisant par rapport au nombre des caisses et par rapport à la situation démographique de ces caisses. En effet, le nombre des visites d'inspecteurs dans une caisse est très limité car généralement, ils ne visitent que les caisses dont l'accès ne pose pas beaucoup de problèmes et dont le niveau d'activité est élevé. Donc les petites caisses sont négligées.

Cependant, les plus grands problèmes que le réseau rencontre sont des problèmes des petites caisses :

- non respect de CSBF qui pourrait entraîner la suspension ou l'annulation de l'agrément du réseau,
- complicité entre les élus et les membres,

- non recouvrement des crédits,
- détournements faits par les élus ou caissiers gérants

L'autre problème moyen est aussi le problème de sécurité pour ces inspecteurs car leurs déplacements se font en vélosmoteurs alors que le rôle d'un inspecteur est très contesté par les membres à cause des critiques et des remarques qu'ils ont faites. En effet, ils sont démotivés d'intervenir dans les zones où les membres ont des comportements un peu effervescents.

Sur le plan opérationnel, nous constatons que les interventions de ces inspecteurs se convergent sur la vérification des chiffres : rapprochement des grands livres, journal des caisses, fiches individuelles alors que le côté procédure est un peu délaissé à cause de la contrainte de temps .Ils sont alors obligés de limiter les temps d'intervention car la plupart des caisses sont éloignées des grandes villes où il y a la possibilité d'hébergement.

Enfin, ces inspecteurs ont aussi des problèmes de formation car ils n'ont pas reçu jusqu'à maintenant des formations spécifiques concernant l'inspection ou l'audit et qu'ils n'ont pas appris ce métier que dans le réseau.

- Service formation

Jusqu'à maintenant, ce service est assuré par une seule personne. Ce qui rend difficile son rôle, car il faut regrouper au siège de la microfinance les élus à chaque thème de formation. Ce regroupement coûte cher pour le réseau car il faut payer la restauration, l'hébergement et les frais de transport de chaque participant. En outre, ce service n'assure pas encore la formation des techniciens du réseau.

-Service administratif et financier

Pour la consolidation des états financiers, on a rencontré beaucoup de problèmes. En effet, les agents de ce service ne font pas la descente pour les caisses. De ce fait, ils ne peuvent pas vérifier la véracité des informations transmises par les agents de développement .Mais durant la consolidation, de nombreuses incohérences ont été constatées entre les états financiers et les indicateurs, ce qui rend difficile de savoir le bon chiffre. La consolidation demande beaucoup de temps à chaque fin du mois et surtout à chaque fin du trimestre où l'on est obligé de faire la déclaration auprès de la

CSBF selon les règles en vigueur.

Durant notre passage au réseau de la microfinance, nous avons également constaté qu'il y a des retards dans l'édition de certains indicateurs exigés par la direction. Les retards sont dus à l'insuffisance du personnel car il n'y a que trois personnes dans ce service. Donc il y a des surcharges de travaux pour chaque membre du personnel.

- *Crédit avec éducation*

Comme celui du service de développement, une animatrice est responsable de plusieurs caisses, ce qui rend difficile son travail : le suivi de chaque membre en matière de besoin et de remboursement des crédits. On a constaté dernièrement que de nombreux crédits sont en retard surtout dans le littoral, à cause de cette surcharge de travail des animatrices. Même si l'objectif de la mise en place de cette structure est de faciliter le suivi de la comptabilité analytique d'exploitation et d'avoir des chiffres fiables sur l'activité, on a rencontré des problèmes de rapprochement car les différences persistent toujours entre les données de l'organe central et celles des animatrices et encore des caisses de bases.

Ces problèmes sont dus au manque de communication entre l'animatrice et l'agent de développement d'une part, et le retard de l'envoi des données à l'organe central d'autre part. De plus on a remarqué aussi que les animatrices ont des problèmes en matière de comptabilité et d'analyse de crédit.

- *Système comptable*

Le problème majeur du système comptable du réseau de la microfinance est la consolidation des données des caisses de base et celle de l'organe central. Jusqu'à maintenant, l'enregistrement des opérations des caisses de base ne se fait pas à partir de saisie informatique. Par conséquent, pour avoir la situation du réseau, on est obligé de faire la consolidation des données des caisses de base et de l'organe central en éliminant des opérations réciproques, ce qui demande beaucoup de temps et entraîne des sources d'erreurs.

- *Sur le principe adopté*

➤ Collecte d'épargne

Certaines caisses rurales présentent de faibles activités. Ces dernières évoluent très lentement. " Elles dégagent même des résultats négatifs.

La plupart des caisses de base ne respectent pas la procédure de transformation d'épargne en crédit qui exige que le montant maximum de crédit octroyé par une caisse à partir de sa ressource interne ne doit pas dépasser les 50 % de l'épargne totale. Alors que quelques caisses utilisent les épargnes en crédit et lorsqu'un membre désire retirer son argent, la caisse n'a pas des ressources nécessaires pour les rembourser.

➤ Crédit

Concernant le remboursement de crédit, le taux de retard est très élevé en 2005. Ce sont les caisses urbaines qui représentent les taux de retard les plus élevés. Cette situation est due à l'utilisation du crédit à d'autres fins ou à une échéance non respectée.

b) Autres points faibles

L'objectif final du réseau est d'approcher le plus grand nombre d'épargnants par l'implantation de nouvelles caisses et de fidéliser cette clientèle. Or cette extension et cette fidélisation sont freinées par l'existence de certains problèmes. Mésentente entre l'unité de promotion (UP) et les caisses.

Certains membres du Conseil d'Administration (CA) refusent d'obéir aux recommandations données par l'UP. Cela provoque le disfonctionnement de la caisse et empêchent toute prise de décision.

- *Dépenses engagées*

Il n'y a pas de définition précise des dépenses pouvant être engagées par le CA. Les dépenses inopinées, sans l'avis préalable des membres peuvent aggraver la rentabilité de la caisse.

CHAPITRE III : LA SITUATION DE LA POPULATION RURALE A MADAGASCAR

Section 1 : Le niveau de vie

Les clients potentiels des IFM ne déposent pas leur argent à cause de leur niveau de vie. Ces clients hésitent encore en ce qui concerne l'épargne, non seulement ils hésitent pour épargner mais aussi ils hésitent à quel établissement ils devraient confier leurs biens, bien que membre d'un établissement. Le niveau de vie de leur membre est un obstacle pour un dépôt. Cette situation devient un facteur de difficultés pour les IFM car la démotivation des déposants n'accroît par leurs activités.

Section 2 : Le développement social et les IFM

Actuellement, en tant qu'établissements qui se spécialisent dans la collecte d'épargne, les clients des IFM sont ceux qui peuvent ouvrir un compte à travers les différents produits selon leur convenance.

Les clients peuvent être classés comme suit :

- le grand public pour le compte d'épargne à vue ;
- Les salariés des diverses entreprises ;
- les particuliers prévoyant à leur retraite;
- les particuliers ou entreprises en conquête de bénéfice.

Section 3 : Les perspectives d'évolution

3.1 Estimation de la demande potentielle période 2004 - 2009

Pour estimer la demande potentielle de crédit, nous avons considéré

- les données de base suivantes :

- population totale en 2003 ;
- 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 micros et petites entreprises (clients ADEFI 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 clients
- et le poids de chaque groupe de clients par rapport au total des emprunteurs ;
- enfin, en se référant aux secteurs de micro finance 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.

Partant de ces données et hypothèses, nous avons établi la demande potentielle pour des taux d'emprunteurs variant entre 5% et 15%.

Avec un taux d'emprunteurs variant entre 5% et 15%, et en jouant sur le poids des trois catégories de clients en 2009 (Cf. Tableau), la demande potentielle de crédit sur la période 2004 - 2009 devrait varier entre 275 milliards Fmg et 1206 milliards Fmg pour un nombre de clients/emprunteurs entre 172.000 et 592.000.

Avec un taux de satisfaction de 50% de cette demande potentielle en 2009 (hypothèse basse), le volume de crédit devrait atteindre 603 milliards Fmg.

Tableau 6 : Estimation de la demande potentielle période 2004 - 2009

	2004	2009
Population totale en 2003	16 694 000	
Taux de croissance démographique annuel	2,8%	
Population estimée en 2004	17 161 432	
Population projetée en 2009		19 702 398
Nombre de ménages	3 432 286	3 940 480
Taux d'emprunteurs potentiels	5%	15%
Nombre d'emprunteurs potentiels	171 614	591 072
- taux de clients MPE	10%	15%
- taux de clients intermédiaires	40%	50%
- taux de clients défavorisés	50%	35%
Besoins financiers		
- 6 000 000 Fmg /MPE	102 968 592 000	531964 757 385
- 2 000 000 Fmg / Client intermédiaire	137 291 456 000	591 071 952 650
- 400 000 Fmg / Client défavorisé	34 322 864 000	82 750 073 371
Total en Fmg	274 582 912 000	1 205 786 783 406
Epargne (400 000 Fmg / adhérent en moyenne)	68 645 728 000	236 428 781 060
Taux de satisfaction en crédit : 50%	137 291 456 000	602 893 391 703

25 sources : MEFB ,MAEP ; Stratégie National de Microfinance 2004 - 2009

**TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS
D'AMELIORATION POUR CONFÉRER
AUX ÉPARGNES DE LA
MICROFINANCE LEUR RÔLE DE
FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT
RURAL**

CHAPITRE I : L'ORGANISATION DE LA GESTION DE L'EPARGNE

Section 1 La collecte de l'épargne

Afin que les réseaux de microfinance, qui sont des institutions financières mutualistes et qui ont pour objectif de faciliter l'accès des membres aux services financiers puisse mettre en place un système pérenne qui et de fidéliser la clientèle, le réseau doit donc appliquer les mesures suivantes.

L'épargne est la ressource principale du réseau. Mais pour assurer la satisfaction de la clientèle qui veut retirer son argent, le réseau doit respecter certaines procédures éditées par la loi et devrait mettre en place une politique de gestion d'épargne et de crédit.

En effet, la Commission de Surveillance Bancaire et financière (CSBF) a obligé toutes les institutions financières de mettre en place les 40 % des épargnes à vue dans leur caisse à tout moment. Mais le réseau de la microfinance a également sa politique et devrait mettre dans sa politique de gestion que chaque caisse ne pourrait transformer en crédit que les 50% de ces épargnes à vue, c'est-à-dire que le maximum de crédit octroyé par une réseau à partir de ses ressources internes ne devrait pas dépasser les 50% de l'épargne totale. Pour le reste, la caisse doit demander un refinancement auprès de l'organe central.

Section 2 : La demande de remboursement de crédit

2 - 1 Sur la demande de crédit

Chaque membre de la caisse a le droit de présenter une demande de crédit selon un besoin. Mais pour ce faire, il devrait passer par quatre étapes :

- être membre de la caisse au moins trois mois. Pour les nouveaux membres, cette étape est très importante car durant cette période, on lui apprend tous les règlements et les procédures qui régissent la caisse. C'est en ayant de la connaissance de ces règles et procédures que le membre prend sa décision d'entrer ou non en crédit.
- c'est aussi durant cette période, que les élus de la caisse vont faire la connaissance de ces nouveaux membres : entre autres leur motivation dans la vie de la caisse (visite du réseau, présence dans la réunion s'il y en a, mettre des dépôts), leur

moralité.

- avoir payé la totalité de sa part sociale en une seule fois au moment de l'adhésion ;
- réguliers pendant cette période sur le compte de son dépôt (DAV),
- avoir rempli une demande de crédit.

2.1.1- La garantie

Bien que déterminant, ce n'est pas un élément principal dans la décision du Comité de Crédit.

- «déterminant» car si un membre demande de crédit mais il n'y a pas de garantie matérielle, sa demande serait refusée automatiquement ;
- «non principal» car même s'il y a de la garantie matérielle, sa demande pourrait être refusée selon le contenu de sa demande.

Les élus devraient s'assurer de l'existence des garanties mentionnées dans la demande, en exigeant aux membres un certificat d'existence de la part des collectivités décentralisées (fokontany ou commune).

2.1.2-Le suivi des crédits

Le suivi des crédits durant la période est très important car le remboursement dépend essentiellement de l'utilisation des fonds .Les élus (comité de crédit, conseil d'administration, comité de surveillance) et l'Agent de Développement jouent un grand rôle pour le suivi de l'utilisation des crédits.

Pendant la période du crédit, l'Agent de Développement devrait faire au moins une visite chez le bénéficiaire suivant l'importance du crédit.Si la somme est importante, la visite trimestrielle est indispensable .S'il constate des anomalies (utilisation autre que l'objet de crédits, disparition ou dégradation des garanties), il avise dans les meilleurs délais les élus et c'est à eux de prendre les mesures nécessaires.

De même pour les élus responsables du quartier, les visites fréquentes des bénéficiaires sont importantes pour éviter les problèmes de remboursement à l'échéance.

2.2- Le remboursement des crédits

A l'échéance, le membre devrait rembourser le montant indiqué dans le contrat ; soit une partie du crédit et de l'intérêt, soit la totalité. Il doit munir de son livret.

Mais avant l'arrivée de la date d'échéance, la caisse devrait envoyer une lettre de rappel aux membres qui ont des échéances. Si un membre a des problèmes pour le remboursement de son crédit à l'échéance (à la date convenue), il devrait se présenter à la caisse avant la date d'échéance, l'Agent de développement et les élus de la caisse devraient faire l'analyse des remboursements, c'est-à-dire détecter les membres qui ont payé normalement les crédits et les membres qui n'arrivent pas à honorer les échéances.

Pour les membres qui n'ont pas payé après huit jours, le Conseil d'Administration devrait envoyer une deuxième lettre de rappel et lui donner sept jours pour payer, sinon le Conseil d'Administration va procéder à la saisie conservatoire .Après trente jours, si le membre n'aura pas encore payé la somme indiquée dans l'échéance, la caisse a le droit de vendre les garanties. Si les recettes lors de la vente ne couvrent pas le capital et l'intérêt, le membre devrait remplir le montant en payant en espèce ou en apportant d'autre garantie.

Section 3 : Le système de comptabilisation

3.1 -Sur la comptabilisation au niveau des caisses de base.

Comme toutes les Institutions Financières Mutualistes, les caisses de base devraient tenir à jour leur comptabilité. En effet, elles sont obligées de tenir des livres comptables qui leur permettraient de fonctionner légalement selon les règles en vigueur.

3.1.1- Pour la comptabilisation des dépôts (épargne)

a) L'utilisation de la fiche individuelle :

Cette fiche permet d'enregistrer toutes les opérations de dépôts de chaque membre. Il existe trois sortes de fiches individuelles de dépôts : fiche DAV, fiche DAT et fiche DG. Chaque fois que les membres arrivent à la caisse pour un dépôt, le caissier gérant doit enregistrer les opérations dans la fiche correspondante.

b) L'utilisation du grand livre

Il sert à enregistrer toutes les opérations de dépôt des membres de la caisse durant l'année. Il existe trois types de grands livres des dépôts : grand livre DAV, grand livre DAT et grand livre DG.

Ce document donne la situation des dépôts des caisses à un moment donné. Donc, le caissier gérant est obligé de faire la mise à jour.

3.1.2-La comptabilisation des crédits

a)L'utilisation de la fiche individuelle :

Elle permet d'enregistrer toutes les opérations de crédits des membres. Chaque fois que les membres arrivent à la caisse pour faire un crédit, le caissier gérant doit enregistrer les opérations dans la fiche correspondante.

b) L'utilisation du grand livre :

Il sert à enregistrer toutes les opérations de crédits des membres de la caisse durant l'année. Ce document donne la situation des crédits des caisses à un moment donné. La mise à jour de ce document par le caissier gérant est obligatoire.

3.1.3- Les indicateurs mensuels

Pour mieux suivre l'évolution de l'activité d'une caisse, le caissier gérant et l'agent de développement devraient établir une situation mensuelle qui comprend :

- l'état financier mensuel de la caisse : bilan et compte de résultat.
- un tableau récapitulatif des activités de la caisse qui comprend : le nombre des membres, le volume de l'épargne, l'encours des crédits et le taux de remboursement.

3.2- Sur la comptabilisation au niveau de l'organe central

Les opérateurs dans l'organe central devraient être enregistrés journalièrement dans un logiciel comptable. L'enregistrement se fait à partir des pièces justificatives : factures, quittance de prélèvement (QP), bordereau de versement (BV), autorisation de décaissement (AD) ou reçu.

3.2.1- Les différentes opérations dans la caisse centrale

La caisse centrale a pour rôle d'intermédiaire financier entre les caisses de base. Elle a donc pour mission de centraliser les excédents de trésorerie des caisses et de refinancer les caisses déficitaires de la trésorerie. Les différentes opérations concernent :

- le dépôt à vu (DAV) ;
- le dépôt à terme (DAT) ;
- le dépôt de garantie (DG) ;
- le refinancement ;
- la cotisation trimestrielle.

3.2.2- Les différentes opérations de l'unité de promotion

Les opérations de l'unité de promotion ne concernent que le fonctionnement de l'appui technique c'est-à-dire les dépenses liées aux fonctionnements généraux de l'organe central comme les fournitures de bureau, le salaire des personnels, les carburants, le téléphone, les subventions. L'engagement des dépenses doit être justifié par une autorisation de décaissement (AD) qui est signée par le directeur.

3.3- La consolidation des indicateurs

Pour avoir une idée générale de la situation du réseau, on doit faire une consolidation des états financiers des caisses de base et de l'organe central (UP, CC, CAE) et une consolidation des indicateurs d'activités des caisses de base.

3.3.1- Consolidation des états financiers

Pour avoir la situation financière du réseau (mensuelle, trimestrielle, semestriel, annuelle), on procède à une consolidation des états financiers des caisses de base et de l'organe central (UP, CC, CAE) à l'aide de l'informatique. Pour ce faire, on doit procéder à l'élimination des opérations réciproques entre la caisse de base et l'organe central car ces opérations ne représentent que des mouvements internes du réseau.

3.3.2-Consolidation des indicateurs d'activités

Cette étape ne concerne que les caisses de base car les opérations des dépôts, de crédits, de remboursement et d'adhésion ne concernant que les membres des caisses. Il suffit donc de faire la sommation des indicateurs des caisses de base.

CHAPITRE II : LA COALITION PAYSANNE DE MADAGASCAR

Section 1 : Les délations des organisations paysannes avec les IFM

La Coalition Paysanne de Madagascar ou FTM/CPM est un collectif d'organisations paysannes créées au mois de novembre 2001 et dont l'objectif principal est de promouvoir la responsabilisation des paysans au processus de développement rural pour faire en sorte que les paysans ne soient plus considérés comme simples bénéficiaires d'aide, mais de véritables acteurs du développement dans leurs communautés. Pour mieux atteindre ces objectifs la CPM devra se concentrer sur les missions suivantes :

- renforcer les capacités des Organisations Paysanne (OP) à la responsabilité sociale, civique, économique et environnemental par :
 - la circulation des informations en milieu rural,
 - la mise en disposition d'outils permettant aux OP de se développer,
 - des ateliers de formation et de partage de réflexions entre paysans,
 - des voyages d'études et d'échanges d'expériences.
- analyser les situations du monde rural et formuler des propositions concrètes en faveur des intérêts des producteurs agricoles.
- représenter une porte -parole des paysans dans le dialogue social.
- mobiliser les communautés rurales pour la responsabilité du processus de leur propre développement.

La FTM/CPM est implantée au niveau des 20 régions du pays à l'aide des bureaux régionaux. Elle regroupe actuellement plus de 3000 organisations paysannes membres.

1. 1 Relations des OP/IFM vues par FTM/CPM

Quelques Institutions Financières Mutualistes (IFMs) sont membres de la FTM/CPM au niveau des régions, la question des finances rurales ont été toujours soulevée et chaudement débattue :

- taux trop élevé appliqué par les IFM compromettant très souvent la rentabilité des investissements agricoles, donc difficultés de remboursement ;
- marchés, produits insuffisamment adaptés aux besoins des paysans qui se caractérisent par des exploitations familiales diversifiées ;
- manque de compréhension et d'une part entre les techniciens des IFM et les dirigeants élus surtout dans les prises des décisions et d'autre part, entre les dirigeants élus et les membres qu'ils représentent, notamment dans la circulation des informations sur les décisions prises telles que la fixation des taux d'intérêts, les résultats d'exploitation,
- dispersion de la clientèle des IFM par rapport aux guichets et faible couverture géographique faisant en sorte que les charges d'exploitation financière deviennent lourdes et que beaucoup de paysans ayant besoin de se développer en matière d'épargne et d'investissements ne sont pas servis dans leurs initiatives ;
- manque de sensibilité des membres sur la notion d'appropriation des IFM. à cause surtout de ce fossé techniciens - élus - membres, car les paysans se considèrent toujours comme des clients des IFM, mais pas comme des membres à part entière, clients dans le sens d'être un marché financier d'une IFM, n'ayant pas la moindre possibilité de regard et d'expression d'opinion dans les instances de décisions.

1.2 - Les propositions de la FTM/CPM :

- densification de la couverture géographique des implantations des IFM :
 - intensification de la campagne de sensibilisation du système mutualiste en milieu rural,
 - intensification de l'éducation à l'épargne et aux investissements par la mise en place de petites associations mutualistes villageoises qui s'intégreront par la suite dans des unions ou fédérations des mutuelles d'épargne et de crédit ; dans ce cas, les OP jouent un rôle primordial

dans le domaine de la sensibilisation et éducation.

- promotion des produits financiers adaptés aux besoins des paysans dans leur vie économique et sociale tout en considérant les spécificités locales.
- réactualisation et intégration des institutions de la microfinance mutualistes dans le système de financement en adhérant les associations bénéficiaires comme membres à part entière dans les institutions de microfinance mutualistes locales par le biais du Comité de Gestion du Terroir (CGT). Dans ce schéma, les institutions de microfinance mutualistes devraient être implantées dans la commune concernée pour effectuer les travaux de sécurisation financière du fonds. Le Comité de Gestion du Terroir (CGT) est le détenteur du capital doté et bénéficiera d'une partie des produits financiers qu'il pourra utiliser pour le développement communal ou pour l'augmentation de capital des institutions de microfinance mutualistes. Notons que les associations bénéficiaires sont membres de la CGT avec les représentants des collectivités locales. Ainsi, dans cette coopération CGT , les institutions de microfinance mutualistes, et les associations devraient mettre en oeuvre un accord tripartite pour chaque financement.

Section 2 : L'intensification de l'implantation des IFM.

Deux stratégies sont envisageables :

- implantation de réseaux régionaux, couvrant à la fois les zones rurales et urbaines des régions concernées. Ces implantations peuvent être envisagées dans des régions dans lesquelles il n'y a pas encore un programme visant à développer des institutions financières viables, sur l'ensemble de la région.
- Implantation de petits réseaux dans des zones défavorisées qui ne reçoivent pas d'appui pour le développement d'institutions financières viables. Ceci peut concerner des zones agricoles aussi bien que des villes.

Certaines zones pourront être identifiées dans la phase de préparation. . L'intensification pourra prévoir une certaine flexibilité pour sélectionner d'autres zones en

cours d'exécution. Le groupe de travail pourra faire le recensement des différents projets en cours ou prévus sur financement extérieur, avec leurs caractéristiques et leur localisation, se pencher sur les stratégies d'implantation dans des contextes différents, et proposer des modules de base d'intervention l'expérience des réseaux en place pourra être utile pour estimer des coûts réels, selon les stratégies, par exemple, l'expérience d'ouverture de caisses boutiques en zone urbaine à Fianarantsoa et dans des petites villes, ouverture de caisses dans le marché à Toamasina et à Fénérive. Il est prévu que ces ouvertures de nouvelles zones soient soutenues par l'expérience des réseaux de la phase pilote, pour réduire les coûts d'assistance technique.

CHAPITRE III: SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Sensibilisation de la population

Le réseau microfinance a beaucoup à faire en matière de sensibilisation surtout en milieu urbain. Pour mieux sensibiliser les gens il faut attirer leur attention individuelle par des visites à domicile, contact direct sur le lieu de travail du client c'est à dire par la prospection.

Les étapes de la prospection (valable pour la prospection urbain et rural) Ce sont :

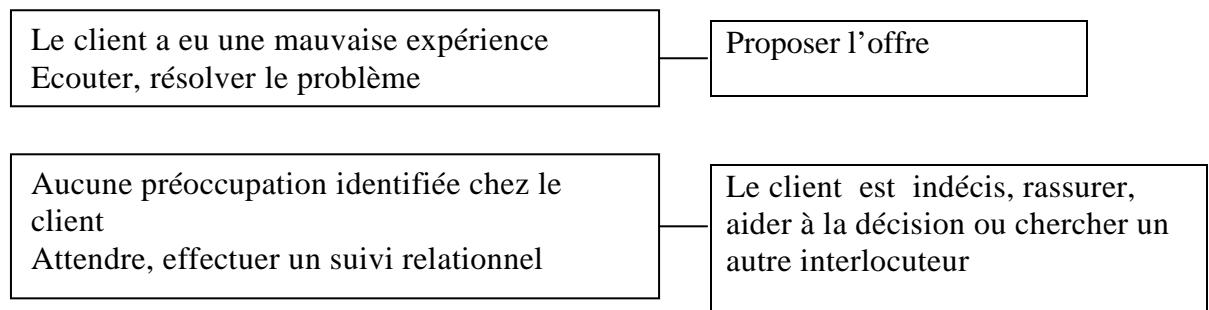
- la préparation,
- l'introduction de la prospection,
- la segmentation,
- l'argumentation
- la récapitulation,
- la conclusion et la formulation

1.1-La préparation.

La préparation de l'objectif consiste à établir une relation avec le client.

Les étapes de la préparation de la visite :

- préparer les phrases d'ouverture afin de mener le dialogue, surprendre le client, exprimer l'objectif de la visite en proposant un échange constructif pour travailler ensemble.
- Savoir situer l'intérêt de l'interlocuteur, attirer son intention.



Savoir situer l'enjeu pour les clients en lui expliquant l'avantage du produit et ses conditions.

Relation de négociation axée sur les prix et les conditions		Vrais partenaires contrats, relation axée sur la vente et la négociation
	Coût élevé importance stratégique faible	Coût élevé importance stratégique élevée
	Coût élevé importance stratégique faible	Coût élevé importance stratégique élevée
Propositions à prendre ou à laisser ?		Investissement faible, relation axée sur la vente et l'efficacité

- Donnez-vous les moyens pour réussir votre offre en maîtrisant le produit c'est à dire bien connaître le produit qu'on propose.
- Se donner les moyens pour faire réussir l'offre en maîtrisant le produit c'est-à-dire bien connaître le produit proposé

Le plan de démarchage avant de faire l'offre peut être présenté comme suit. Pour commencer il est nécessaire de définir les objectifs :

- fidélisation des clients
- augmentation du nombre d'abonnée en épargne en vue de le changer en crédit.

1.2 - L'introduction de la prospection

Pour réussir la visite, le prospecteur doit fixer des objectifs simples et déterminer le face à face avec le client. La visite peut être une visite de découverte seulement, puis une visite de découverte et de l'offre en même temps. Dans le cas d'une visite de découverte, une deuxième visite de l'offre s'impose .Le prospecteur doit obtenir l'avantage dès les premières minutes de l'entretien en créant un climat agréable. Il faut aussi contourner les facteurs d'influence de pouvoir du titre, de l'environnement, du temps et le situer l'écoute de l'interlocuteur, de valoriser l'interlocuteur, de s'intéresser en lui. Comme le premier contact est très important et le prospecteur reflète l'image même du produit et de la société, il doit être persévérant, méthodique, compétent, enthousiaste et optimiste .Ici, le prospecteur doit savoir identifier les besoins du client.

1.3- La segmentation

Pour la réussite de la segmentation, le prospecteur doit :

- analyser la rentabilité possible avec les clients,
- voir la collaboration pour l'apprécier,
- faire une évaluation est il nécessaire pour la continuité de l'approche

L'établissement du fiche client s'effectue après la segmentation.

1.4- L'argumentation

Le prospecteur doit traduire les avantages du produit aux avantages des clients.

-Répondre aux objections pour attirer les clients à accepter le produit.

- Identifier les préoccupations : méthode PSAI. Problématique, Solution, Actuel Avantages, Inconvénients afin de repérer les motivations d'acceptation.
- Avancer en trouvant les arguments.
- Déceler et confirmer les attentes de l'interlocuteur.
- Traduire les avantages produits en objectifs clients.

- Gérer les objections et les contraintes, faire adhérer les clients
- Obtenir son consentement sur les points d'accords.

➤ La conclusion

Il faut valoriser l'importance de la visite et ne pas laisser le client conclure. Et récapituler la position des clients, ses besoins, ses objectifs et au prochain contact ou rencontre résumé la situation.

➤ La formalisation

La formalisation des échanges tenus par le client se fait par l'établissement d'un procès verbal faisant apparaître les points d'accord, de désaccord, les questions en. Il faut faire le rapport de la visite, analyser la visite pour mieux améliorer les techniques de vente en répertoriant les points positifs et négatifs de la visite enfin le déroulement de la négociation.

L'objectif de la négociation est de convaincre le client que le produit est la meilleure réponse à ses besoins en construisant une offre en fonction des besoins identifiés du client et en transformant les avantages du produit en bénéfice client. La conviction ferme du client permet le passage à la négociation. La négociation ayant pour objectif la confirmation des conditions de mise en œuvre aux réalités économiques.

Section 2: L'organisation du personnel

Il est nécessaire de mettre en place une organisation qui définit de manière exacte les tâches à accomplir par chaque responsable. Cette mesure permettrait d'éviter le cumul des fonctions et pourrait aider à l'exécution des tâches en temps voulu .Il serait nécessaire de procéder à un recrutement pour compléter le personnel en place. D'autres mesures complémentaires doivent être appliquées entre autres :

- multiplier le nombre de personnel surtout pour les services qui ont besoin de renforcement (service administratif, service de formation, service d'inspection, service de développement, service d'animations),
- continuer la politique de formation des dirigeants et des membres des caisses afin de dynamiser les caisses par l'accroissement des compétences

internes.

- donner des formations pour tous les salariés de l'unité de promotion et des crédits avec éducation
- réorganiser les méthodes de travail pour résoudre les problèmes d'organisation et de faire le partage de responsabilité pour chaque personne.
- pour les inspecteurs et les agents de développement, il est important de visiter toutes les caisses surtout les caisses rurales pour résoudre les divers problèmes concernant les caisses et les membres.
- chaque inspecteur et chaque agent de développement doit faire au moins une visite une fois par semaine auprès des caisses.
- donner une formation d'ensemble pour la caisse centrale et les responsables qui font la saisie informatique pour éviter le malentendu qui peut survenir des erreurs d'imputation des comptes.

Section 3 : Autres recommandations

3.1 – Le développement des actuelles relations

Le développement des actuelles relations consiste à accomplir quatre taches bien déterminées. En premier lieu il s'agit de définir les segments des membres prioritaires c'est à dire classer selon les critères pertinents qui peuvent être utilisés pour catégoriser les actuelles sociétaires par exemple selon la régularité les flux enregistrés dans le compte et la régularité de remboursement des crédits .C'est à partir de ces segments qu'on doit choisir les segments à privilégier. Cette phase consiste à arrêter les priorités d'actions suivant les objectifs poursuivis et par la suite, en vue d'atteindre l'objectif, sélectionner les commerciales ou les chargés de clientèles appropriés et capable d'apporter une solution pertinente adapté aux besoins des sociétaires.

En second lieu, il faut programmer et budgétiser les contacts des sociétaires il s'agit de dresser une liste des taches à accomplir dans le cadre des missions commerciales. L'important c'est de connaître les taches à accomplir et de les hiérarchiser a fin d'éviter les erreurs, les retards et omissions.

D'autre part la budgétisation consiste à prévoir l'affectation des ressources en termes de dépenses à engager des responsables (Commerciaux).

Les missions des contacts vont durer combien de temps, engager combien des dépenses et se dérouler sous les responsabilités de qui.

En troisième lieu, organiser les contacts avec les sociétaires c'est à dire adapter aux outils de vente (documentation de l'entreprise comme les prospectus, les brochures, catalogue des produits ou service à offrir, conditions générales de vente).

Ensuite, il faut préparer l'objet de la visite et l'entretien ; définir l'objet de visite et proposer une offre sur mesure adaptée à ces attentes ; préparer l'entretien (mise au point de l'augmentation de vente).

En dernier lieu, il s'agit de mettre en œuvres les contacts des membres. Etre prêt à négocier psychologiquement face à des environnements différents.

Il faut aussi, développer les relations avec les sociétaires par le suivi des contacts, confirmations de l'image sérieuse de l'entreprise, établissement des tableaux de bord commercial.

3.2- Autres recommandations : gestion de qualité des services en général

Pour conserver l'image de la microfinance, la qualité de service tient un rôle très important. Pour mieux gérer la procédure du travail nous proposons les recommandations suivantes :

-Au niveau de la qualité de service en général ; d'une part, il faut d'abord connaître les attentes et les souhaits des sociétaires en matière de qualité. La microfinance doit offrir un service rapide et un accueil chaleureux pour ses clients. Ainsi, le service doit être facilement accessible par les membres c'est à dire l'information du service aux membres doit être décrit complètement en terme facile à comprendre par les principaux cibles : paysans.

-D'autre part, le personnel doit avoir les connaissances et qualification nécessaires pour assurer l'impeccabilité de prestation de service. Pour ce faire, il faut motiver le personnel, améliorer les conditions de travail : respect de l'heure de travail, aménagement de bureau, adaptation de salaire supplémentaire pour conserver le dynamisme et la compétitivité des salariés.

CONCLUSION

Après avoir étudié le thème, nous avons constaté que la microfinance tient une place importante sur le développement économique de Madagascar car de nombreuses personnes bénéficient de ses services non seulement financiers mais économiques et sociaux. Cette situation se reflète dans

- l'évolution positive du nombre des membres ;
- le volume d'activité d'épargne et de crédit ;
- la mise en valeur des communes d'implantation des caisses de base.

Les services d'épargne et de crédit sont rarement accessibles aux clients des institutions de microfinance. Les clients à faible revenus se voient refuser d'accès aux services d'épargne des banques classiques du fait que leur éloignement ou de la réticence des banques à accepter des dépôts moins élevés.

Le montant de l'encours des crédits distribués par les institutions financières mutualistes est insignifiant si on le compare au volume de crédits distribués par le système bancaire classique.

L'institution financière mutualiste doit avoir fait preuve d'une gestion financière saine et de contrôle interne efficace, de sorte que les épargnants aient toute confiance en la satisfaction de leurs dépôts. Donc si elles sont structurées efficacement, elles constituent des intermédiaires financiers pour les citoyens à faibles revenus.

Elles permettent aux pauvres d'accumuler des actifs par l'intermédiaire soit de la mobilisation d'épargne, soit d'investissement productif par emprunt.

En ce qui concerne le réseau de la microfinance, il est considéré comme un terrain d'étude ou de cadre idéal car il nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances et l'analyse approfondie sur la contribution de la microfinance au développement rural.

En effet, les études, analyses et suggestions que nous avons réalisées et proposées ne sont pas toutefois satisfaisantes mais les priorités qui s'y trouvent s'avèrent évidentes.

BIBLIOGRAPHIE

- OUVRAGES ET LIVRES

- 1 - **APIFM** **Associations Professionnelles des Institutions Financières**
Mutualistes, Internet communs, actions communes, Secrétariat Général - 54 pages
- 2 - **ANNE Claude Cressot**, *Coopérer Aujourd'hui N° 41, Identifier un projet en microfinance* - 59 pages
- 3 - **CAPRON Thierry**, *Microfinance, gestion mode d'emploi édition 2006*- 108pages
- 4 - **JASINKI Pierre**, *La microfinance : évolutions et perspectives* - Ouvrage de la banque Novembre 1997
- 5 - *Le secteur microfinance , diagnostic et analyse des opportunités d'investissements*, Septembre 2003 - 39 pages
- 6 - **LE DGERWOOD Jonna** , *Manuel de microfinance programme sustainable banking with the popage* 237 pages
- 7 - **Madagascar Action Plan 2012**, *Initiative de la Président de la République ;La feuille de route : dynamique malagasy pour un avenir prometteur*
- 8 - **MEFB, MAEP**, *Stratégie National de la Microfinance 2004 – 2009*
Groupe de Travail Microfinance (GTM)
- 9 - **Nations Unies, Blue book** : *Construire des secteurs finances accessibles à tous*, New York 2002- 214pages
- 10 -**Réseau SEEP**, *Assessing the Impact of Micro entreprise Services (AIMS) connaitre*

la clientèle de IMF : outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance, Septembre 2001- 375pages

11 -**VENET Baptiste**, *Micro crédit et lutte contre la pauvreté*, Université de Paris Dauphine Mars 2006- 36 pages

12 - **WRIGHT David et CRACKNELL Leonard**, *Marketing stratégique pour les institutions de microfinance, économie* , Mars 2003 -39pages

- **WEB**

- Internet file //A : www.lamicrofinanceamadagascar du 04/08/2007 – 11 pages

-Historique de la Microfinance à Madagascar :www.madamicrofinance.mg/historique.html

-Coordination Nationale de la Micro Finance :www.madamicrofinance.mg/

-Microfinance à Madagascar :www.cgap.org/press/fr_press_coverage_04.pdf

-Microfinances - SMB Mada :www.smbmada.net/th_microfinance

-Actualités - Microfinance à Madagascar

Microfinance a Madagascar .Dernière mise à jour : Février 2007...A Madagascar, la microfinance permet à ses petits clients et aux femmes d'améliorer ...

web.worldbank.org/.../0,,contentMDK:21235462~pagePK:64257043~piPK:437376~theSiteP

Le Portail Microfinance : Liens www.lamicrofinance.org/section/webguide/lien

- **COURS DISPENSE À L'UNIVERSITE**

- RAVELOMANANA Mamy, cours financement local de développement

- MANDRARA Eric, encadrement technique et généralités

ANNEXES

ANNEXE 1

Note de calcul

Pour éviter de détailler tous les calculs, nous avons élaboré la présente note de calcul

Situation avant l'intervention

Cas 1

Semaine 1

Achat :

$$255\ 000 = 300\ 000 * 85\% \text{ (suivant les conditions de paiement)}$$

Total décaissement = Achat + dettes fournisseurs + TP + TST + Frais + Loyer + Electricité+

Dettes Financières

$$= 352\ 000$$

Vente de marchandises

$$252\ 000 = 420\ 000 * 60\% \text{ (suivant conditions de ventes)}$$

Total encaissement = ventes des marchandises + créances + emprunt

$$= 200\ 000$$

Semaine 2

$$\text{Achat} = 200\ 000 * 85\%$$

$$= 170\ 000$$

Pour calculer les recettes à partir de la semaine 2, nous avons fait recourt aux taux de marque

Taux de marque = (Chiffres d'affaires - somme de charges) / Chiffres d'affaires

$$= (420\ 000 - (3000 + 5000 + 20\ 000 + 2500 + 300\ 000) / 420\ 000)$$

$$= 21\ %$$

Pour pouvoir calculer le taux de marque nous avons ramenés toutes les charges à un même niveau, a savoir hebdomadaire.

Pour le calcul des recettes, il suffit de multiplier l'achat par le taux de marque

$$\text{Recettes} = \text{achats} + (\text{achats} * \text{taux de marque})$$

$$= 200\ 000 * 1.21$$

$$= 242\ 000$$

L'achat dont il est question ici n'a rien à avoir avec l'encaissement, mais de l'achat proprement dit.

Pour le calcul de la partie de l'achat encaissé, il suffit de multiplier les recettes par 60%

$$145\ 000 = 242\ 000 * 60\%$$

De la semaine 2 à la semaine 5, le calcul s'effectue de la même manière

Situation après l'intervention

En ce qui concerne la situation après l'intervention, le calcul en est de même sauf que le taux de marque a augmenté soit 30%

Exemple :

$$216\ 999 = 179\ 338 * 1.21$$

Voici le tableau d'amortissement de l'emprunt

Montant = 300 000 Ar

Taux = 1.5% par mois

Durée = 12 mois

Frais de dossier = 300 000 * 3%

$$= 9\ 000 \text{Ar}$$

Tableau d'amortissement de la dette

Mois	Capital remboursé	Intérêt	Mensualité	Capital restant du
1	25 000,00	4 500,00	29 500,00	275 000,00
2	50 000,00	4 500,00	29 500,00	250 000,00
3	75 000,00	4 500,00	29 500,00	225 000,00
4	100 000,00	4 500,00	29 500,00	200 000,00
5	125 000,00	4 500,00	29 500,00	175 000,00
6	150 000,00	4 500,00	29 500,00	150 000,00
7	175 000,00	4 500,00	29 500,00	125 000,00
8	200 000,00	4 500,00	29 500,00	100 000,00
9	225 000,00	4 500,00	29 500,00	75 000,00
10	250 000,00	4 500,00	29 500,00	50 000,00
11	275 000,00	4 500,00	29 500,00	25 000,00
12	300 000,00	4 500,00	29 500,00	0,00

Cas 2

	Avant	Apres
Achat consommés	Montant	
carburant	900 000,00	1 800 000,00
huile	30 000,00	60 000,00
pneus	50 000,00	100 000,00
plaquette	10 000,00	20 000,00
Total	990 000,00	1 980 000,00

Charges externes	Montant	
Assurance	25 700,00	51 400,00
Visite technique	2 300,00	4 600,00
Total	28 000,00	56 000,00

Charges de personnel	Montant	
Chauffeur	100 000,00	200 000,00
Receveur	60 000,00	120 000,00
Total	160 000,00	320 000,00

Tableau d'amortissement de la dette

Montant = 1.5% par mois

Frais de dossier = 10 000 000* 3%

= 300 000 Ariary

Tableau d'amortissement de la dette

Mois				
	Capital remboursé	Intérêt	Mensualité	Capital restant du
1	416 667,00	150 000,00	566 666,00	9 583 333,00
2	833 333,00	150 000,00	566 666,00	9 166 667,00
3	1 250 000,00	150 000,00	566 666,00	8 750 000,00
4	1 666 667,00	150 000,00	566 666,00	8 333 333,00
5	2 083 333,00	150 000,00	566 666,00	7 916 667,00
6	2 500 000,00	150 000,00	566 666,00	7 416 667,00
7	2 916 667,00	150 000,00	566 666,00	7 083 333,00
8	3 333 333,00	150 000,00	566 666,00	6 666 667,00
9	3 750 000,00	150 000,00	566 666,00	6 250 000,00
10	4 166 667,00	150 000,00	566 666,00	5 833 333,00
11	4 583 333,00	150 000,00	566 666,00	5 416 667,00
12	5 000 000,00	150 000,00	566 666,00	5 000 000,00
13	5 416 667,00	150 000,00	566 666,00	4 583 333,00
14	5 833 333,00	150 000,00	566 666,00	4 166 667,00
15	6 250 000,00	150 000,00	566 666,00	3 750 000,00
16	6 666 667,00	150 000,00	566 666,00	3 333 333,00
17	7 083 333,00	150 000,00	566 666,00	2 916 667,00
18	7 416 667,00	150 000,00	566 666,00	2 500 000,00
19	7 916 667,00	150 000,00	566 666,00	2 083 333,00
20	8 333 333,00	150 000,00	566 666,00	1 666 667,00
21	8 750 000,00	150 000,00	566 666,00	1 250 000,00
22	9 166 667,00	150 000,00	566 666,00	833 333,00
23	9 583 333,00	150 000,00	566 666,00	416 667,00
24	10 000 000,00	150 000,00	566 666,00	0,00

Charges financières = Annuité + frais de dossiers

$$= 566 667 + 300 000$$

$$= 866 667 \text{ Ar}$$

Résultat attendus

Pour calculer les résultats attendus à la fin de l'année 2008, compte tenu de la performance actuelle de l'OTIV, nous avons fait une projection par la méthode de moindres carrée.

En ce qui concerne les résultats attendus en tenant compte des propositions de solutions, nous avons multiplié par deux les variations constatées entre l'année 2007 collecté. A propos du crédit, nous avons multiplié la variation entre l'année 2007 et la projection compte tenu du résultat d'enquête.

$$52 = 46 + (49 - 46) * 2$$

$$93\ 529 = 69\ 359 + (81\ 444 - 69\ 359)* 2$$

$$15\ 196 = 10\ 652,3 + (12\ 924 - 10\ 652,3)* 2$$

$$8\ 147,77 = 5\ 445,7 + (6\ 346 - 5\ 445,7)* 3$$

Taux de pénétration = nombres de membres / (population/5)

Nous avons considéré qu'un ménage comporte 5 personnes

$$\begin{aligned} \text{Taux de pénétration} &= (69\ 359) / 5 \\ &= 6\% \end{aligned}$$

Le taux officiel sur la totalité des IMF = 8,5 %

Comme l'OTIV détient presque la moitié des clients des IMF à Madagascar, donc nous avons pris comme limite du taux $8,5 * 50\% = 4,25\%$

C'est pourquoi nous avons retenus comme taux de pénétration = 4 %

ANNEXE II

FANADIHADIANA

I- Flazana momba ny toerana anaovana fanadihadiana(caisse)

Caisse 1 = urbain 2 = rurale N°

Region 1= Analamahitsy 2= Andravoahangy 3= Mahavoky 4 = Nanisana
5= Ambatomanohana 6 = Ankadikely 7= Sabotsy 8 = Sadabe 9 = Talata

II – Filazana mikasika ny olona adihadiana(membre)

- 1) Anarana sy fanampiny.....
- 2) Taona
- 3) Lahy vavy
- 4) Faripahaizana
- 5) Situation matrimonial
1= mpitovo 2= manambady 3= nisarabady 4= maty vady
- 6) Daty nidirana ho mpikambana

III - Fanotaniana momba ny fidirana mpikambana OTIV?

1)Inona no antony natonga anao hiditra ho mpikambana tao @ OTIV?

1= Tahiry 2 = Findramana 3= Hafa.....

2) Manana petrabola @ toeran – kafa ankoatra ny OTIV ve ianao?

0 = Tsia 1= Eny raha eny aiza? 2= Banque 3= IFM.....

3) Efa nanao findramana ve ianao?

Avez-vous déjà contracté un emprunt

0 = eny 2 = tsia

Raha eny taiza na aiza ? 1= OTIV 1 = Banque 2= CECAM 4 =ADEFI

5= Hafa MontantAriary

Ra tsia inona no antony? 1= tsy nisy nilana vola 2= olana arar-taratasy

3= olana ara antoka 3= antony hafa

IV – Mikasiaka ny fitaovana ananareo(equipement)

1) Inona avy ny fitaovam-pamokarana ananareo?(ampiasaina @ fambolena sy ny fiompina)?

Fanatrao ve ny tombam- bidiny amin'izao,totaliny tsirairay na ara-keviny fotsiny aza?

Quels sont les équipements agricoles que votre ménage possède

Nature	Valaeur de revente actuelle	Date d'ACQUISITION
Charue		
Charette		
Herse		
Motoculteur ou tracteur		
Houe roative		
Batteuse		
Pulverisateur		
Autres		
Total		

1) Inona avy ny kojakojan – tokatrano na fatana azonareo hatramin'ny .../.... /....?

Quels sont les biens du ménage depuis son adhésion?

Nature	Valaeur de revente actuelle	Date d'ACQUISITION
Total		

2) Nahazo fitaovana na nivarotra fitaovana ve iano hatramin'ny naaha mpikambana anao

tao amin'ny OTIV?

Avez – vous acquis ou perdu des équipements ou biens depuis la période d'adhésion à la caisse?

0= Oui, perdu 1= Non, inchangé 2= Oui, acquis

- 3) Izany fiovana izany ve heverina vokatry ny maha mpikambana anao toa amin'ny OTIV?

Est ce que ce changement est du à l'appartenance à la caisse?

1 = oui 2 = non

- 4) Manana trosa ve iano amin'izao fotoan izao ?

Avez-vous des dettes actuellement

1 = oui 2 = non

V- Momba ny fampianarana ankizy(scolarisation des enfants)

- 1) Firy ny isan'ny ankizy 6 ka hatramin'ny 14 taona, izany hoe tokony mianatra ao antokatranonareo ?

Dans votre ménage, combien d'enfants sont d'âge d'être scolarisés entre 6 et 14 ans)

Nombre :

- 2) Amin'izy ireo firy no mbola mianatra tsy tapaka na an- tselika ?

Parmi ces enfants, combien sont actuellement scolarisés à temps plein ou partiel ?

Nombre :.....

Taux de scolarisation :%

- 3) Firy ny isan'ny ankizy latsaky ny 18taona no tsy nandia sekoly mihintsy

Combien d'enfants moins de 18 ans n'ont jamais été à l'école ? Nombre :

- 4) Ny fampianaranao ny zanakao ve nihatsara, satsy niova, sa niharatsy hatramin'ny naha- mpikambna ano tao amin'ny OTIV ?

Comment se passe la scolarisation de vos enfants depuis votre adhésion à l'OTIV

1 = niharatsy 2 = otran'ny tamin'ny mbola tsy mpikambana iany

3 = niova nihatsara

- 5) Fiheveranao izany fiovanaizany ve nohoo iano mpikambana ato amin'ny OTIV ?

Est-ce que ce changement est du à l'appartenace à la caisse

1 = oui 2= non

VI – Momba ny fidiram- bola (Revenu)

- 1)Inona avy foto- pivelmano'ny tokatrano ?

Quels sont les principales sources de revenus du ménage)

- 2)Ampahany firy amin'ny fidiram-bolanao no avy amin'ny foto- pivelmanao ?

L'activité principale représente quel pourcentage de votre revenue?) Pourcentage ... %

3)Raha misy vola miditra amin'ny totranonareo inona no ampiasana azy ?

Si votre ménage a un revenu supplémentaire comment allez-vous l'utilisez ?

4)Nimbombo sa tsy niova sa niharitsy ny fidiram-bolanareo, hatramin'ny nidirano mpikambna tao amin'ny OTIV ?

Le revenu de votre ménage s'est -il amélioré ou détérioré depuis votre adhésion à l'OTIV ?

1 = diminué 2 = inchangé 3= augmenté

5)Fiheveranao izany fihatsarana izany ve noho ny fidiranao ho mpikambana tao amin' ny OTIV ?

Est-ce que vous pensez que cette amélioration est à votre adhésion à l'OTIV

1 = Oui 2= Non

VII – Fanatsarana ny OTIV(Amélioration)

1)Milaza zavatra 5 nahafinaritra anao tao amin'ny OTIV

Qu'est ce qui vous plaise a l'OTIV ?

2) Milaza olana 5 hitanao ato amin'ny OTIV

Donnez 5 problèmes que vous détestez à l'OTIV

3) Afapo tamin'ny tolotra nomen'ny OTIV ve ianao ? r

Est ce que vous êtes satisfaits du service offert par l'OTIV si oui pourquoi si non pourquoi?

4) Mitanisa olana eo amin'ny fomba fiasa amin'ny akapobeny

Citez les points faibles des personnels,

5)Mitanisa olana eo fitantantana ny OTIV amin'ny akapobeny ?

Citez les points faibles du système de gestion en général

6)Soso- kevitra arosonao hanatsara ny ny finatnatana ary hamahana ny olana misy ?

Quelles propositions proposez-vous pour remédier à ces problèmes ?

ANNEXE III

SITUATION IMFS PAR REGION

Province	Region	Existence IMFS
Antananarivo		
	Analamanga	Oui
	Bongolava	Oui
	Itasy	Oui
	Vakinankaratra	Oui
Fianarantsoa		
	Amoron'i Mania	Oui
	Atsimo atsinanana	Oui
	Haute Matsiatra	Oui
	Ihorombe	Oui
	Vatovavy Fitovinany	Oui
Toamasina		
	Alaotra-Mangoro	Oui
	Analanjirofo	Oui
	Atsinanana	Oui
Mahajanga		
	Betsiboka	Non
	Boeny	Oui
	Melaky	Non
	Sofia	Oui
Toliary		
	Androy	Oui
	Anosy	Oui
	Atsimo-Andrefana	Oui
	Menabe	Oui
Antsiranana		
	Diana	Oui
	Sava	Oui

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION.....1

PARTIE I : CADRE D'ETUDE : LA POLITIQUE NATIONALE EN MATIERE

DE MICROFINANCE3

CHAPITRE I : THEORIE GENERALE SUR LA MICROFINANCE4

Section 1 : Concept et définition de la microfinance4

 1.1 Concept4

 1.2 Définition4

Section 2 : Les objectifs de la microfinance5

Section 3 : L'offre des services d'intermédiation financière7

 3-1 Définition du système financier7

 3- 2 L'offre de services financiers7

 3 -3 Distinctions entre intermédiaires financiers formels et intermédiaires financiers informels8

 3. 3 .1 Les intermédiaires financiers formels8

 3. 3 .2 Les intermédiaires financiers informels9

Section 4 : Les fournisseurs de microfinance9

 4- 1 Effets des programmes gouvernementaux sur les fournisseurs privés10

 4-1-1 Les programmes gouvernementaux.....10

 4-1-2 L'engagement de l'état10

 4- 2 Rôle des bailleurs de fonds en microfinance11

 4-2-1 Les formes de financement.....11

 4-2-2 Nécessité de réglementation11

 4-2-3 Quand doit-on réglementer les institutions de microfinance12

Section 5 : Réglementation et contrôle du secteur financier.....12

 5-1 Principe12

 5-2 Objectifs.....12

Section 6 : Politique économique et sociale	13
Section 7 : Les phases de développement du secteur de la microfinance	14
7-1 Phase de démarrage	14
7- 2 Phase d'expansion	15
7-3 Phase de consolidation	15
7-4 Phase d'intégration	16
CHAPITRE II : LE CONTEXTE MALGACHE EN MATIERE DE MICROFINANCE	17
Section 1 : L'environnement de la microfinance à Madagascar	17
1.1: Environnement externe	17
1.1.1- Les clients cibles des réseaux de microfinance	17
1.1.2 -Environnement politique	17
1.1.3- Environnement juridique.....	18
1.1.4 - Environnement social	18
Section 2 : Historique de la microfinance à Madagascar	18
Section 3 : Les institutions de microfinance existante	19
3.1. Les Institutions Financières Mutualiste	19
3.2 : Les Institutions Financières Non Mutualistes.....	20
3 .3 : La phase de développement et de croissance.....	20
CHAPITRE III : LA POLITIQUE NATIONALE EN MATIERE DE MICROFINANCE	22
Section 1 : Les objectifs de la microfinance	22
Section 2 : Législation et cadre réglementaire.....	23
Section 3 : Les réalisations de cette politique jusqu'à ce jour	23
3 .1 Evolution des activités décembre des IMFs Mutualistes de 1998 au 31 décembre 2007.....	24
3.2 Evolution des activités des IMFs Mutualistes au cours des 2005-2007.....	26
3.3 Activités des IMFs Non Mutualistes de 2002 au 31 décembre 2006.....	27

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE L'EPARGNE DE
DEVELOPPEMENT ET SON IMPACT DANS LE
DEVELOPPEMENT RURAL.....28**

CHAPITRE I : L'EVOLUTION DES ACTIVITES DES IMFs	29
Section1 : Le nombre de membres	29
Section 2 : Le volume d'épargne collectée	29
Section 3 : La couverture géographique de IMF	29
3 .1 : Le crédit distribue	29
CHAPITRE II : METHODOLOGIE D'ANALYSE D'IMPACT	30
Section 1 : Le nombre des membres	30
1.1 Analyse d'impact en général	30
1.1.1 Types d'impact	30
1.1.2 Objectifs de l'étude d'impact	31
1.2 Principes de la démarche AIMS	33
1.2.1 De l'analyse d'impact à l'étude de marché	33
1.2.2 Etude de marché	34
1.2.3 Niveaux et domaines d'impact	35
1.2.4 Les hypothèses AIMS	37
a) Au niveau de l'entreprise, la participation au programme.....	37
b) Au niveau de la famille/du ménage, la participation au programme.....	37
c) Au niveau individuel, la participation au programme	37
d) Au niveau communautaire, la participation au programme.....	37
Section 2 : Etude d'impact	38
2.1 Conception de l'étude	38
2.2 Objectifs de l'étude d'impact AIMS	38
2.3 Hypothèses testées par l'outil	39
2.3.1 Hypothèses et indicateurs relatifs à l'entreprise	39
a)Domaine d'impact: Performances financières	39
b) Domaine d'impact: Performances financières	39
c) Domaine d'impact: Effet de lissage des revenus	40
d) Domaine d'impact: Base de ressources de l'entreprise	40
2.3.2 Hypothèses et indicateurs relatifs à la famille/ménage, à 'individu et à la communauté	41

a) Hypothèses et indicateurs relatifs à la famille au ménage	41
b) Hypothèses et indicateurs relatifs à l'individu	41
c) Hypothèses et indicateurs relatifs à la communauté	42
CHAPITRE III : ANALYSE DE LA GESTION DE L'EPARGNE	44
Section 1 : Les procédures de collecte	44
1.1-L'épargne volontaire	44
1.1.1- L'épargne à vue (DAV	44
1.1.2- L'épargne à terme (DAT	44
1.2- L'épargne obligatoire	45
Section 2 : La gestion des disponibilités	45
2.1-Définition	45
2.2-Norme de liquidité	45
2.3-Encaisse optimale	45
2.4-Dépôts bancaires	45
2.5- Portefeuille de placements.....	46
Section 3 : Les portées et les faiblesses de la gestion de l'épargne	46
3.1 : Les portées de la microfinance.....	46
3.1.1 : Sur l'organisation.....	46
a)L'unité de promotion.....	46
3.1.2- La caisse centrale	48
3.1.3- Le crédit avec éducation	48
3.1.4- Système comptable.....	49
3.1.5- Principe adopté.....	49
a)Collecte de l'épargne.....	49
b)- Crédit.....	49
c) Les avantages fournis par l'épargne.....	52
d) Epargne à vue	53
e)Epargne spécialisée.....	53
f) Epargne à terme	53
3.2- les points faibles de la microfinance.....	53
a)Sur l'organisation L'unité de promotion	53
b) Autres points faibles	57

**CHAPITRE IV : LA SITUATION DE LA POPULATION RURALE A
MADAGASCAR 58**

Section 1 : Le niveau de vie	58
Section 2 : Le développement social et les IFM	58
Section 3 : La perspective d'évolution	58
3.1 Estimation de la demande potentielle période 2004 – 2009	58

**TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'AMELIORATION POUR CONFERER AUX
EPARGNES DE LA MICROFINANCE LEUR ROLE DE
FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT RURAL 61**

CHAPITRE I : L'ORGANISATION DE LA GESTION DE L'EPARGNE 62

Section 1 : La collecte d'épargne	62
Section 2 : La demande et le remboursement de crédit	62
2-1 Sur la demande de crédit.....	62
2.1.1- La garantie.....	63
2.1.2-Le suivi des crédits	63
2.2- Le remboursement des crédits	64
Section 3 : Le système de comptabilisation	64
3.1 -Sur la comptabilisation au niveau des caisses de base.....	64
3.1.1- Pour la comptabilisation des dépôts (épargne	64
a) L'utilisation de la fiche individuelle	64
b) L'utilisation du grand livre	65
3.1.2-La comptabilisation des crédits	65
a)L'utilisation de la fiche individuelle	65
b) L'utilisation du grand livre	65
3.1.3- Les indicateurs mensuels.....	65
3.2- Sur la comptabilisation au niveau de l'organe central	65
3.2.1- Les différentes opérations dans la caisse centrale.....	66
3.2.2- Les différentes opérations de l'unité de promotion	66
3.3- La consolidation des indicateurs.....	66
3.3.1- Consolidation des états financiers.....	66
3.3.2-Consolidation des indicateurs d'activités	67

CHAPITRE II: LA COALITION PAYSANNE DE MADAGASCAR	68
Section 1 : Les relations des Organisations Paysannes (OP) avec les IFM	68
1. 1 - Relations des OP/IFM vues par FTM/CPM	68
1 .2 - Les propositions de la FTM/CPM	69
Section 2 :L'interaction de l'implantation des IFM	70
CHAPITRE III: SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	72
Section 1 : Sensibilisation de la population	72
1.1- La préparation	72
1.2 - L'introduction de la prospection	74
1.3- La segmentation.....	74
1.4- L'argumentation	74
Section 2 : L'organisation du personnel	75
Section 3 : Autres recommandations	76
3.1 – Le développement des actuelles relations	76
3.2- Autres recommandations : gestion de qualité des services en général	77
CONCLUSION.....	78
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	