

## ***LISTE DES ACRONYMES***

<b>ACEP</b>	<i>Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production</i>
<b>ADéFi</b>	<i>Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises</i>
<b>AECA</b>	<i>Associations d'Epargne et de Crédit Autogérées</i>
<b>AFD</b>	<i>Agence Française de Développement</i>
<b>AGEPASEF</b>	<i>Agence d'Exécution du Programme d'Appui au Secteur Financier</i>
<b>AGEPMF</b>	<i>Agence d'Exécution du Projet Microfinance</i>
<b>AIDA</b>	<i>Attention, Intérêt, Désir, Action</i>
<b>AIM</b>	<i>Association des Institutions de MicroFinance</i>
<b>AMEC</b>	<i>Association de Mutuelles d'Epargne et de Crédit</i>
<b>APEM</b>	<i>Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar</i>
<b>APIFM</b>	<i>Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes</i>
<b>BCM</b>	<i>Banque Centrale de Madagascar</i>
<b>BIT</b>	<i>Bureau International du Travail</i>
<b>BOA</b>	<i>Bank of Africa</i>
<b>CECAM</b>	<i>Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels</i>
<b>CEM</b>	<i>Caisse d'Epargne de Madagascar</i>
<b>CIDR</b>	<i>Centre International de Recherche et de Développement</i>
<b>CNaPS</b>	<i>Caisse Nationale de Prévoyance Sociale</i>
<b>CNMF</b>	<i>Coordination nationale de la microfinance</i>
<b>CSBF</b>	<i>Commission de supervision Bancaires et Financières</i>
<b>CSP</b>	<i>Catégorie Socio – Professionnelles</i>
<b>DID</b>	<i>Développement International Desjardins</i>
<b>EAM</b>	<i>Entreprendre à Madagascar</i>
<b>FENU</b>	<i>Fonds d'Equipement des Nations Unies</i>
<b>FERT</b>	<i>Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre</i>
<b>FIFATA</b>	<i>Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha</i>
<b>FINCA</b>	<i>Fundación Integral Campesina</i>
<b>FRAM</b>	<i>Fikambanan'ny Ray Aman-drenin' ny Mpianatra</i>
<b>GCV</b>	<i>Greniers Communs Villageois</i>
<b>GEM</b>	<i>Groupement des Entrepreneurs de Madagascar</i>
<b>ICAR</b>	<i>International de Crédit Agricole Rural</i>
<b>IDA</b>	<i>Association Internationale de Développement</i>
<b>IMCE</b>	<i>Institut Mondial des Caisse d'Epargne</i>
<b>IMF</b>	<i>Institutions de Microfinance</i>
<b>IRAM</b>	<i>Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de Développement</i>
<b>LMV</b>	<i>Location Vente Mutualiste</i>
<b>NCA</b>	<i>Non Consommateurs Absolus</i>
<b>NCR</b>	<i>Consommateurs Relatifs</i>
<b>ODM</b>	<i>Objectifs de Développement du Millénaire</i>

<b>ONG</b>	<i>Organisation Non Gouvernementale</i>
<b>ONU</b>	<i>Organisation des Nations Unies</i>
<b>OTIV</b>	<i>Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola</i>
<b>PAMF</b>	<i>Première Agence de MicroFinance</i>
<b>PASEF</b>	<i>Programme d'Appui au Secteur Financier</i>
<b>PMF</b>	<i>projet Microfinance</i>
<b>PNB</b>	<i>produit national brut</i>
<b>PNUD</b>	<i>Programme des Nations Unies pour le Développement</i>
<b>PSDR</b>	<i>Projet de Soutien au Développement Rural</i>
<b>ROSCA</b>	<i>Associations rotatives d'épargne et de crédit</i>
<b>SDA</b>	<i>Services de Développement des Affaires</i>
<b>SIG</b>	<i>Système d'Information et de Gestion</i>
<b>SIPEM</b>	<i>Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar</i>
<b>SNMF</b>	<i>Stratégie Nationale de la Microfinance</i>
<b>SOA IFD</b>	<i>SOciété d'Appui aux Institutions Financières Décentralisées</i>
<b>TIAVO</b>	<i>Tahiry Ifampisamborana Amin'ny Vola</i>
<b>UE</b>	<i>Union Européenne</i>
<b>UNICECAM</b>	<i>Union Interrégionale des CECAM</i>
<b>URCECAM</b>	<i>Union Régionale des CECAM</i>
<b>WOCCU</b>	<i>World Council of Credit Unions</i>

## ***LISTE DES ILLUSTRATIONS***

	<u>Pages</u>
<b><u>Liste des tableaux</u></b>	
<i>Tableau N°1 : Règlementations des institutions de Microfinance.....</i>	20
<i>Tableau N°2 : Les principaux bailleurs de fond.....</i>	37
<i>Tableau N°3 : Evolution du taux de pénétration de 2000 à 2005.....</i>	41
<i>Tableau N°4 : Taux de pénétration par région et par quelque caisse.....</i>	43
<i>Tableau N°5 : La connaissance du Marché par les IMF.....</i>	46
<i>Tableau N°6 : Neuf façons de créer la demande.....</i>	60
<b><u>Liste des Figures</u></b>	
<i>Figure N°1 : Organigramme de l'AGEPMF.....</i>	6
<i>Figure N°2: Evolution de membre des IMF Mutualiste du 31/12/01 au 31/12/07.....</i>	40
<i>Figure N°3 : Composition de la demande globale.....</i>	55
<i>Figure N°4 : Pyramide de besoin de Maslow.....</i>	56
<i>Figure N°5 : La location Vente Mutualiste.....</i>	58

# **SOMMAIRE**

AVANT - PROPOS  
REMERCIEMENTS  
LISTE DES ACRONYMES  
LISTE DES ILLUSTRATIONS  
- LISTE DES TABLEAUX  
- LISTE DES FIGURES  
SOMMAIRE  
INTRODUCTION

## **Partie 1 : GENERALITES SUR LA MICROFINANCE**

### **Chapitre I : LE PROJET MICROFINANCE (PMF)**

- I – Présentation du projet Microfinance
- II – L'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF)
- III – Organisation de l'AGEPMF

### **Chapitre II : LA MICROFINANCE**

- I- Historique et Définition
- II – Les Produits de la Microfinance
- III – Méthodologies de la Microfinance
- IV – La Microfinance à Madagascar

### **Chapitre III : STRATEGIE MARKETING ET MARKETING BANCAIRE**

- I – Définitions
- II – Les spécificités du Marketing Bancaire
- III – Les outils Marketing de la banque

## **Partie 2 : LES CAUSES DU FAIBLE TAUX D'ACCES A LA MICROFINANCE**

### **Chapitre I : L'ENVIRONNEMENT DE LA MICROFINANCE**

- I – Environnement Socio-économique Malgache
- II – Environnement Politique
- III – Les bailleurs de Fond
- IV – L'offre et la Demande de la Microfinance
- V – Le Taux de Pénétration

### **Chapitre II : CONSTAT AU NIVEAU DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE**

- I – Problème d'implantation dans les zones enclavées
- II – Problème de manque de Ressources Humaines
- III – Problème d'information et de communication

### **Chapitre III : LES PROBLEMES DE LA POPULATION CIBLE**

- I – Le taux d'intérêt élevé
- II – Produit non adapté aux besoins
- III – Le manque d'idée de projet pour entreprendre
- IV – La honte et la peur d'emprunter
- V – L'Insuffisance de l'Information

## **Partie 3 : PROPOSITION DE SOLUTION**

### **Chapitre I : LA STRATEGIE D'AMELIORATION DE L'OFFRE DES IMF**

- I – La stratégie de développement des infrastructures
- II – La stratégie de développement des Ressources Humaines
- III – La qualité de service
- IV – La stratégie technologique

### **Chapitre II : LA STRATEGIE D'ATTRACTION DE LA POPULATION CIBLE**

- I – Explication du taux d'intérêt
- II – La Stratégie d'adaptation de l'offre à la demande
- III – Développement du Service Avant Vente

### **Chapitre III : LA STRATEGIE DE COMMUNICATION**

- I – Changer l'Image de la Microfinance
- II – La communication institutionnelle
- III – La communication produit

CONCLUSION  
BIBLIOGRAPHIE  
LISTE DES ANNEXES  
ANNEXES  
TABLE DES MATIERES

## INTRODUCTION

Madagascar compte plus de 17 205 801 d'habitants et s'étend sur une superficie de 587000 km<sup>2</sup>.<sup>1</sup> L'agriculture constitue la base de l'économie malgache, soit 26% du produit national brut (PNB) en 2005<sup>2</sup>. Malgré les efforts des gouvernements qui se sont succédés, 68,7% vivent en dessous du seuil de pauvreté.<sup>3</sup> La croissance de l'économie de Madagascar est liée à la performance de son secteur agricole, dont dépend 80% de la population. Malgré un grand potentiel, la productivité agricole a été stagnante durant les deux dernières décennies; cela constitue l'une des principales causes de la pauvreté rurale. Le manque d'accès au financement reste une contrainte majeure du développement des agricultures familiales<sup>4</sup>.

Le Projet Microfinance, dirigé par l'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF) est un projet gouvernemental financé par l'Etat Malagasy et la Banque Mondiale, et qui a pour but de promouvoir le secteur de la Microfinance à Madagascar, en vue de l'amélioration des revenus dans le monde rural et de la lutte contre la pauvreté.

La Microfinance est un outil qui a fait ses preuves dans la réduction de la pauvreté et le développement économique des populations à faible revenu. La déclaration, par l'ONU, d'une Année Internationale du Microcrédit en 2005, dans le cadre des Objectifs de Développement du Millénaire (ODM) pour la réduction de la pauvreté, a été pour le secteur un gage de reconnaissance de son action et de son impact.<sup>5</sup> Aujourd'hui, la microfinance touche 150 millions de personnes dans le monde, servies par plus de 10 000 Institutions de Microfinance (coopératives, ONG, banques de microfinance.) ou banques commerciales. La proportion de la population mondiale vivant avec moins de 1\$ par jour a diminué de 40% à 21% au cours des décennies 80-90.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> INSTAT-LES 22 REGIONS DE MADAGASCAR EN CHIFFRES Novembre 2004

<sup>2</sup> [http://www.maep.gov.mg/fr/annuaire.php?maepink=annuaire\\_population%20active.htm](http://www.maep.gov.mg/fr/annuaire.php?maepink=annuaire_population%20active.htm) (Annuaire agricole MAEP Madagascar), 2009.

<sup>3</sup> INSTAT/EPM 2005.

<sup>4</sup> *Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ? Séminaire de DAKAR / 21- 24 janvier 2002 / Résumé exécutif*

<sup>5</sup> <http://WWW.PlaNet Finance/microfinance1.php.htm>

<sup>6</sup> <http://WWW.PlaNet Finance/microfinance1.php.htm>

A Madagascar, la Microfinance s'est développé depuis les années 1990. Cependant, nous constatons qu'il existe encore beaucoup de gens notamment dans les zones rurales, qui n'ont pas accédé aux services de la Microfinance. Ainsi notre étude a pour objet d'identifier les facteurs du faible taux d'accès aux services de la Microfinance et de donner les stratégies Marketing pour l'augmenter, d'où le thème : « Stratégie Marketing pour l'accroissement du taux d'accès à la Microfinance ».

Afin de dégager les facteurs de ce faible taux de pénétration et d'en donner les solutions et les stratégies à entreprendre pour pouvoir renverser la situation, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- Les recherches documentaires, comme la consultation, des ouvrages concernant la Microfinance, les notes de synthèses des études sur la Microfinance, les rapports exécutifs des différents séminaires et conférences nous ont permis d'identifier les problèmes.
- Les recherches sur Internet ont appuyé la collecte de donnée et d'information.
- Les rencontres et les échanges lors des missions effectués durant le stage dans les régions : d'Analamanga, de Vakinakaratra, d'Amorin'i Mania, de la Haute Matsiatra, d'Antsinanana et d'Analanjirofo, nous ont aidée à obtenir des informations pertinentes et de voir la réalité sur terrain.
- La consultation des ouvrages sur la gestion notamment le Marketing et les cours de la première année à la quatrième année, dispensés à l'université nous ont permis de formuler les solutions pour résoudre la problématique.

Cette étude est divisée en trois grandes parties :

La première partie intitulée Généralité sur la Microfinance, nous aide à connaître le secteur de la Microfinance dans le monde et à Madagascar et de comprendre la spécificité du Marketing bancaire.

La deuxième partie présente l'environnement socio – économique, politique, légal, les bailleurs, l'offre et la demande de la Microfinance et sur la base de ces données, elle montre les problèmes au niveau des IMF et de la population cible.

Enfin, la troisième partie donne les stratégies pour résoudre les problèmes.

# Rapport Gifuit.com

## Partie I

### Généralités sur la Microfinance

Avant d'entrer dans le cœur de notre étude qui consiste à aider les IMF afin d'augmenter le taux d'accès à la Microfinance, il est utile de connaître la Microfinance et les acteurs actifs dans ce secteur.

## **Chapitre I : LE PROJET MICROFINANCE (PMF)**

Le Projet Microfinance est un des grands acteurs de la Microfinance à Madagascar. Le présent chapitre va présenter l'organisation et l'activité du projet.

### **I – Présentation du projet Microfinance**

Le Projet Microfinance est un projet gouvernemental financé par l'Etat Malagasy et la Banque Mondiale, et qui a pour but de promouvoir le secteur de la Microfinance à Madagascar, en vue de l'amélioration des revenus dans le monde rural et de la lutte contre la pauvreté.

Le Projet Microfinance est à l'origine d'un programme évolutif d'une durée de 15 ans. Ce programme appuyait l'établissement d'un cadre juridique et réglementaire approprié pour la Microfinance, le développement de compétence en matière de Microfinance et la mise en place d'institutions financières locales solides, viables et pérennes.

Les fonds et l'ensemble du projet sont gérés par deux agences d'exécutions qui sont l'AGEPMF et la BCM/CSBF (Commission de supervision Bancaires et Financières).

La BCM (Banque Centrale de Madagascar), est chargée de l'exécution de la composante cadre juridique et supervision des IMF, tandis que l'AGEPMF est responsable de l'exécution des autres composantes du projet.

La première phase de ce projet est clôturée le 31 décembre 2007 après avoir bénéficié de trois périodes d'extension (2005 ; 2006 ; 2007).

Après la conclusion du programme conjoint d'évaluation du secteur financier entrepris par les bailleurs de fonds, le gouvernement et l'IDA (Association

Internationale de Développement). Ils ont convenu de ne pas poursuivre les deux phases du prêt évolutif du projet et de le substituer à un large programme de réforme du secteur financier en général à Madagascar. Il s'agit du PASEF (Programme d'Appui au Secteur Financier).

L'objectif du projet PASEF est d'accroître l'accès durable aux services financiers des micros, petites et moyennes entreprises et des ménages à Madagascar. Pour atteindre cet objectif, la stratégie du secteur financier articule ses actions autour de trois axes principaux :

- Amélioration du cadre juridique ;
- Renforcement de la solidarité et l'intégrité des institutions financières
- Diversification des institutions et des produits financiers.

Le projet PASEF est dirigé par l'Agence d'Exécution du Programme d'Appui au Secteur Financier (AGEPASEF / AGEPMF).

## **II – L'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF)**

### **2.1 – Présentation de l'Agence**

L'AGEPMF, dénommée « Agence d'Execution du Projet Microfinance » est une association régie par la loi 60.133 déclarée d'utilité publique par décret n°99 249 du 08 Avril 1999.

C'est une association à durée indéterminée et a pour objet d'exécuter le Projet Microfinance financé par la banque Mondiale par l'intermédiaire de l'Association Internationale de Développement (IDA) et l'Etat Malagasy.

L'association est composée des sept membres fondateurs suivants :

- Ministère chargé des Finances
- Ministère chargé du budget
- Ministère chargé de l'Economie
- Association professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
- Association des institutions de Microfinance Non Mutualistes
- Banque centrale de Madagascar
- Bank of Africa (BOA)

Son siège social se trouve au 21 – 23, Rue Rainitovo Antsahavola, Antananarivo 101 Madagascar.

## **2.2 – Activités de l’Agence**

L’AGEPMF a pour vocation de fournir des soutiens techniques aux IMF pour le développement de compétence en matière de Microfinance et la mise en place d’institutions financières locales solides, viables et pérennes.

L’AGEPMF appui cinq réseaux d’IMF à savoir :

- le réseau OTIV Toamasina littoral (Région d’Analajirofo, Antsinanana)
- le réseau OTIV Alaotra Mangoro (Région d’Alaotra Mangoro)
- le réseau TIAVO Fianarantsoa (Région de Vatovavy Fitovinany, Atsimo Antsinanana, Ihorombe, Haute Matsiatra)
- le réseau OTIV Antananarivo (Région d’Analamanga)
- le réseau OTIV Antsiranana (Région du DIANA)

Les appuis de l’AGEPMF pour le développement des réseaux se portent sur :

- le financement de l’assistance technique
- le fonctionnement pour les charges administratives, salariales ...
- l’informatisation
- l’investissement en matière de construction, matériel et mobilier de bureau

L’AGEPMF assure le renforcement de compétence des IMF par

- la conception des modules formations
- la formation des élus et techniciens

A la fin de chaque exercice, l’AGEPMF réalise des audits et des études dans les domaines suivants :

- Audits comptables et financiers des réseaux IMF encadrés
- Audits techniques des réseaux et du secteur en général
- Etudes de faisabilité de la mise en place de nouvelles IMF ou pour le développement des IMF existantes

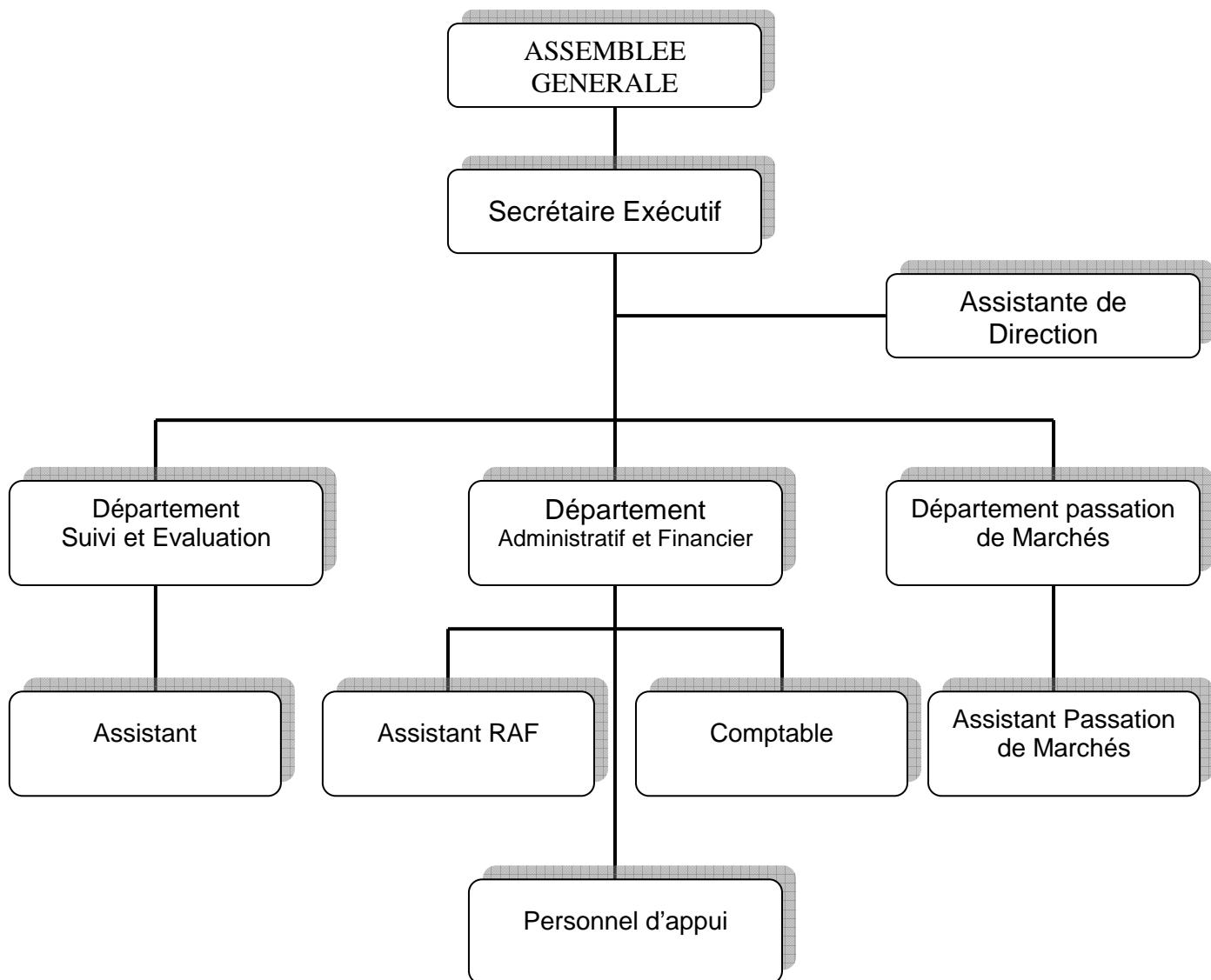
### **III – Organisation de l'AGEPMF**

L'AGEPMF est dirigée par un secrétaire Exécutif (SE) et les tâches sont réparties entre trois départements qui sont :

- le département administratif et financier,
- le département passation de marché,
- le département suivi et évaluation.

L'organisation de l'agence se schématisse suivant le degré hiérarchique

**Figure N°1 : Organigramme de l'AGEPMF**



### **3.1– Description des tâches**

#### **3.1.1– Le Secrétaire Exécutif (SE)**

Le Secrétaire Exécutif qui dirige l'AGEPMF. Il rend compte de sa mission au Ministre des finances et du budget et particulièrement au Coordonnateur National de la Microfinance d'une part et l'IDA d'autre part notamment en ce qui concerne l'exécution de l'accord de crédit.

Le Secrétaire Exécutif :

- représente l'association auprès des administrations, des bailleurs de fonds et des tiers ;
- représente l'association auprès des instances judiciaires en tant que demandeur et défendeur ;
- exécute la politique générale conformément aux orientations arrêtées par l'Assemblée Générale ;
- veille à la bonne application du règlement intérieur ;
- approuve l'organigramme de l'association
- modifie le manuel d'exécution conformément aux procédures sous réserve d'approbation de l'IDA
- adopte le programme d'activités et le budget de l'AGEPMF après avis de non objection de l'IDA ;
- participe aux activités de concentration sur le développement de la Microfinance ;
- coordonne les interventions des Ministères de la finance et de la justice dans l'exécution de la composante « Administration du cadre juridique des Institutions de Microfinance ».
- exécute le programme d'activités et le budget de l'association et ordonne les dépenses ;
- négocie et signe les contrats et conventions conformes à la politique générale définie par l'Assemblée Générale et aux dispositions du manuel d'exécution ;
- assure la gestion des ressources humaines, techniques et financières de l'association et notamment le recrutement et la

- révocation du personnel, l'ouverture et le fonctionnement de tout compte courant ou dépôt, le placement des fonds disponibles ;
- prépare tous les documents à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale.

### **3.1.2 – Département Administratif et Financier**

Le Responsable Administratif et Financier dirige ce département. Il est chargé d'assurer la gestion financière et comptable de l'association. Il veille aux tâches de supervision des travaux comptables et financiers du projet ; les relations avec les réseaux en ce qui concerne les aspects comptables et financiers ; les tâches administratives et le suivi des affaires générales et la gestion du personnel de l'AGEPMF.

### **3.1.3 – Département Suivi et Evaluation**

Ce département est un organe qui a pour objet d'assurer la surveillance permanente de l'exécution du projet et son évaluation.

Le responsable de suivi assure une surveillance en permanence des différentes composantes du projet : le développement des réseaux des Institutions de Microfinance, le renforcement des capacités, le cadre légal et réglementaire et les études. Pour cela, il effectue des analyses des rapports d'activités des différentes composantes du projet, les rapports de mission de revue, de suivi de la mise en œuvre de la Banque Mondiale, des recommandations formulées par l'auditeur et la mission de la Banque Mondiale et enfin des états provenant des associations professionnelles pour les réseaux d'institution de Microfinance.

Le département suivi et évaluation assure aussi les missions de visite sur terrain.

### **3.1.4 – Département Passation de Marché**

Le département Passation de Marché a pour mission, la gestion des marchés à passer dans le cadre du projet, de préparer et d'assurer le suivi du planning de lancement et d'exécution des appels d'offres pour le recrutement des consultants, ainsi que la passation des commandes.

## **Chapitre II : LA MICROFINANCE**

Ce chapitre nous expose l'histoire de la Microfinance dans le monde et à Madagascar et nous aide à connaître les institutions de Microfinance et ses activités.

### **I- Historique et Définition :**

Le mouvement de la microfinance est né des nombreux programmes conduits sur le terrain pendant les années 1970 en Asie, en Amérique latine et en Afrique, qui ont prouvé que les personnes avec de faibles revenus qui désirent développer une micro entreprise, peuvent réellement rembourser leurs micro crédits alors qu'elles gèrent leurs affaires avec succès. Cette découverte a représenté un changement de paradigme dans le développement économique car elle présentait les personnes à bas revenus non pas comme un groupe qui a besoin de la charité mais plutôt comme une population qui veut être traitée sur un principe d'égalité à partir du moment où on lui offre les mêmes opportunités. Les bénéficiaires des prêts étaient alors considérés comme des « partenaires » du développement et « l'aide » au développement impliquant la microfinance tendait à s'appuyer sur une philosophie plus sérieuse. Certains des acteurs les plus connus dans le développement initial de la microfinance, au cours des années 70, ont été ACCION International, en Amérique du Sud, et la Grameen Bank, au Bangladesh. ACCION International fut le promoteur de l'approche minimaliste selon laquelle on donne aux clients un peu plus qu'un prêt, avec des services complémentaires minimums.

Pendant les années 80 et 90, le « mouvement » de la microfinance a continué de progresser, en particulier parce que certains aspects de ses programmes

correspondaient aux changements dans la réflexion sur le développement durant cette période. Les programmes de microfinance ont par exemple développé des « services bonus » pour leurs clients, souvent dans des pays où les mesures d'ajustement économique du gouvernement ont coupé des services auparavant fournis, ainsi qu'une promotion générale du secteur privé plutôt que des initiatives publiques de développement (comme les crédits subventionnés de l'agriculture). Le mouvement a pris de l'importance quand il est devenu évident que les programmes de microfinance étaient en train de contribuer au développement de la « société civile » à travers le renforcement du niveau intermédiaire (les entreprises qui fournissaient ces services étaient dans de nombreux cas des ONG) et l'octroi d'un certain pouvoir aux clients sur le terrain.

La microfinance encourage une situation fondée sur le « relationnel » entre le client et le prêteur que beaucoup considère comme la relation du futur dans les affaires. Il y a désormais de nombreux exemples de programmes de microfinance à travers le monde qui contribuent à la réduction de la pauvreté, à la prise de pouvoir de la part des groupes défavorisés et à la création d'emplois.

- **La Microfinance :**

La Microfinance est un service financier de proximité qui est convivial et facilement accessible. Elle s'adresse aux personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou ont difficilement accès au secteur financier formel comme les banques. Elle s'ouvre en particulier aux agriculteurs, artisans, micro et petits entrepreneurs, commerçants et salariés... Elle leur octroie du crédit et, éventuellement, collecte leur épargne.

Depuis ses débuts, la microfinance a pour objectif de fournir du crédit et des moyens d'épargne aux entrepreneurs à bas revenus et d'aider les petites entreprises, surtout dans le secteur des services. Dans le secteur de l'agriculture et de l'alimentation, la clientèle typique des IMF est constituée de micro entreprises rurales et périurbaines, de fermiers pauvres, de paysans sans terre, de commerçants, de pêcheurs traditionnels.

## **II – Les Produits de la Microfinance**

### **2 .1 – Caractéristiques des produits**

La microfinance a créé des services et des produits financiers structurés de façon à permettre aux personnes ayant de faibles ressources de devenir clients des IMF.

Les caractéristiques des produits microfinanciers sont :

- de petits montants de prêts et d'épargne ;
- des prêts à court terme (le plus souvent jusqu'à un an) ;
- des calendriers de paiement caractérisés par des versements fréquents (ou des dépôts fréquents) ;
  - des versements échelonnés provenant des intérêts et du capital ;
  - des taux d'intérêts élevés pour le crédit (supérieurs aux taux des banques commerciales mais inférieurs à ceux de l'usure), correspondant au travail intensif des travailleurs, en relation à la sollicitation de petits emprunts et permettant aux intermédiaires de microfinance d'être viables à long terme ;
  - un accès facile aux agents de la microfinance, ce qui permet aux clients d'épargner temps et argent et aux premiers de mieux connaître les seconds à leur domicile, là où ils travaillent ;
  - des formulaires faciles à remplir ;
  - de courts délais de traitement (entre l'exécution de la demande et le versement du prêt) ;
  - des possibilités d'obtenir de nouveaux prêts plus élevés pour les clients qui remboursent à temps ;
  - l'utilisation de taux d'intérêts réduits (taux d'intérêts décroissants à partir de certains cycles de crédit) pour inciter à rembourser à temps.

### **2.2 – Les services fournis par les IMF**

Les IMF peuvent fournir une grande variété de service financier comme :

- Le crédit
- Le service de dépôt
- Les produits d'assurance (santé, vie, pension, etc.)

- Les services pour le développement
- La location-vente

### **2.2.1 – Le Crédit**

Le Crédit est défini comme « tout acte par lequel une IMF met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'un tiers (une personne physique ou morale) et prend dans l'intérêt de ce tiers un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. »

Les filières d'activités touchées par le crédit sont :

- les activités génératrices de revenus du ménage comme : l'agriculture, l'élevage, le petit commerce, ...
- les activités micro et petites entreprises : l'achat et revente de marchandises, transformation et stockage de produit,...

Les clients utilisent le crédit, non seulement pour des activités rémunératrices, mais aussi pour des besoins domestiques comme le logement ou les réparations. Il est parfois difficile d'établir une séparation nette entre ces deux usages des prêts de la part des personnes à bas revenus car celles-ci utilisent souvent leur domicile comme centre de production.

### **2.2.2 – Les services de dépôt**

Les services de dépôt fournissent un lieu sûr aux particuliers pour épargner et bénéficier d'intérêts.

Les différentes formes d'épargne sont :

- le dépôt à vue : non rémunéré et peut être retiré à tout moment.
- le dépôt à terme : généralement rémunéré et déposé pour une durée convenue.

L'épargne est importante à cause du caractère saisonnier de nombreuses activités des micros entreprises et des situations inattendues d'urgence que les personnes doivent affronter. La plupart des personnes mettent de côté de l'argent pour des

dépenses imprévues comme celles liées aux funérailles, à de mauvaises récoltes ou à des catastrophes naturelles.

#### **2.2.3 – Les produits d'assurance**

Les IMF sont entrain de se lancer dans le domaine de micro assurance pour pouvoir répondre les besoins des clients.

#### **2.2.4 – La location-vente**

La location-vente est un système selon lequel une personne peut acquérir et utiliser un objet grâce à des paiements réguliers.

Il s'agit d'un service souvent fourni pour combattre la crainte que peuvent éprouver certains à contracter un prêt.

Une IMF achète par exemple des matériels et les loue à un groupe. Plus tard, le client peut décider d'acquérir les matériels et une partie des frais de location est utilisée comme un acompte. Ainsi, seul un petit prêt est demandé pour le montant restant impayé.

Outres les produits financiers classiques de crédit et d'épargne, les IMF offrent aussi des services non financiers comme : les prestations de conseils et de formation des clients, les opérations de virement interne ou externe, la location de coffre fort...

#### **2.2.5 – Les Services de Développement des Affaires (SDA)**

Les services non-financiers ou services de développement des affaires (SDA) peuvent comprendre le développement de l'esprit d'entreprise, la formation à la gestion, la formation professionnelle, l'expansion, la consultance et le conseil, le développement technologique et la diffusion de l'information, l'information sur les marchés, les normes, les technologies, le développement de liens à travers des franchises, la sous-traitance, la création de groupes de commerce, etc. Ces services font partie d'une « structure de soutien du marché » qui aide les micro entreprises à devenir et à rester compétitives.

La prestation de SDA tend à être orientée vers le profit et se trouve être proposée par des acteurs du marché pour satisfaire les besoins des clients, comme la microfinance.

### **III – Méthodologies de la Microfinance**

Pour offrir ses produits et ses services, les IMF utilisent plusieurs méthodologies. La grande majorité des IMF accorde des crédits sur la base de prêts à des groupements solidaires. Il y a également toute une série d'autres méthodologies que les IMF emploient.

#### **3.1 – Prêts collectifs**

Les prêts collectifs constituent une approche originale qui permet de prêter de petites sommes d'argent à un grand nombre de clients qui ne peuvent pas présenter de garanties matérielles. La taille des groupes varie mais la majorité compte de quatre à huit membres. Le groupe auto-sélectionne ses membres avant d'obtenir un prêt. Les prêts sont octroyés dans un premier temps à un ou à plusieurs membres sélectionnés du groupe et ensuite aux autres. La majorité des IMF exige qu'une part de l'emprunt soit mise de côté à l'avance, afin de souligner la capacité à faire des remboursements réguliers. Celle-ci fait alors office de garantie matérielle. Les membres du groupe sont responsables conjointement du remboursement de tous les prêts et se réunissent normalement chaque semaine pour collecter les remboursements. Dans le cas où un membre ne rembourse pas, le groupe entier ne sera plus autorisé à emprunter. C'est pour cette raison que la solvabilité de l'emprunteur est plutôt déterminée par les membres du groupe que par les IMF.

#### **3.2 – Prêts individuels**

Seul un petit nombre d'institutions financières conventionnelles (par exemple les banques) accorde des prêts individuels à des personnes à bas revenus. Cela est simplement dû au fait que les clients les plus pauvres sont considérés à hauts

risques, à cause de leur manque de garanties, en plus des crédits qui font appel à une main d'oeuvre abondante et du manque de rentabilité des petits prêts.

### **3.3 – Mutuelles de Crédit**

Les mutuelles de crédit sont des organisations populaires qui opèrent comme des coopératives d'épargne et de crédit. Elles collectent l'épargne et fournissent des prêts à court terme. La demande en prêts dépasse généralement l'épargne déposée si bien que les prêts aux adhérents sont le plus souvent limités et fixés sur la base de leur épargne. Dans de nombreuses zones rurales, les mutuelles de crédit restent les seules sources de services d'épargne et de crédit qui existent en dehors du marché financier informel.

### **3.4 – Village banking**

Le « village banking » constitue un modèle de services financiers qui permet aux communautés pauvres de créer leurs propres mutuelles de crédit et d'épargne ou caisses villageoises. Il a été créé par la FINCA (Fundación Integral Campesina) au Costa Rica en 1984. Ces caisses fournissent à leurs membres des lignes de crédit sans garanties matérielles pour les prêts et un lieu où placer leur épargne et promouvoir la solidarité sociale. L'agence qui les parraine leur fait un prêt et elles accordent, à leur tour, des prêts individuels à leurs membres. La caisse villageoise garantit ces prêts et établi l'entraide entre les membres pour assurer les remboursements.

### **3.5 – Groupe et associations d'entraide**

Les Associations rotatives d'épargne et de crédit (ROSCA) existent dans de nombreuses parties du monde et sont connues sous le nom de « *Tontines* et *Susus* ». Ce sont souvent des organisations dominées par des femmes qui épargnent de petites sommes d'argent et peuvent emprunter à partir du pot commun selon un principe tournant. Les ROSCA et d'autres groupes d'entraide ont quelquefois été utilisés par les IMF pour des crédits de groupe.

Les tontines sont très largement utilisées en Afrique de l'ouest. Au Sénégal, par exemple, elles permettent à leurs membres d'épargner de très petites sommes d'argent, à un rythme préétabli, et d'obtenir des prêts sans intérêts.

#### **IV – La Microfinance à Madagascar**

##### **4.1 – Historique**

Les priorités des gouvernements Malagasy qui se sont succédés ont porté sur la recherche de solutions tendant à l'accroissement de la production du secteur primaire par le biais, notamment, de leur financement. Les actions se sont concentrées sur l'offre de petits crédits à travers des organismes privés et gouvernementaux. Dans certains cas, l'appui du gouvernement a même consisté en prise en charge directe des besoins financiers ou en apport sous forme de subventions.

Vers la fin des années 1980, avec la libéralisation du secteur financier, un projet pilote de promotion de petits services financiers privés a été mis en oeuvre. Le programme consistait à faciliter la mise à la disposition des ruraux de services financiers à travers l'incitation à l'épargne et le crédit rural. A cet effet, des systèmes de microfinancement ont été implantés par des promoteurs étrangers, en même temps assistants techniques, qui se sont vus répartir des régions du pays. Le fonctionnement du système a été inspiré par une pratique courante dans les relations au sein des villages à savoir l'esprit d'entraide et la coopération mutuelle.

Les organisations mises en place bénéficiaient généralement de subventions d'équipement et d'exploitation. Après une dizaine d'années d'exercice, les résultats ont été jugés concluants.

L'intérêt de la population pour les services de microfinance s'est amplifié et les caisses se sont multipliées.

En 1995, la loi régissant les activités bancaires a été adoptée. Elle définit les opérations bancaires et consacre la commission bancaire comme seule autorité de surveillance des établissements de crédit. Par ailleurs, il s'est avéré que l'institutionnalisation des organismes offrant des services de microfinance issus pour

la plupart du projet pilote, était devenue indispensable pour asseoir leur crédibilité. C'est ainsi qu'une loi portant sur les activités des institutions financières mutualistes fut publiée en 1996. Des organisations mutualistes, opérant en tant que projet, ont demandé et obtenu leur agrément de la Commission Bancaire dès 1999 en régularisation de leur situation vis-à-vis de la loi. Depuis, neuf réseaux mutualistes ont été agréés. Par contre, les non mutualistes avaient deux alternatives, soit celle de se ranger par rapport à l'une des formes d'établissements de crédit prévues par la loi bancaire, formes dont aucune ne prévoyait pourtant pas spécialement l'activité de microfinance, soit celle d'attendre l'adoption d'une réglementation propre des institutions non mutualistes tout en étant opérationnelles.

Vers le début des années 2000, ayant adhéré aux Objectifs du Millénaire pour le Développement, et conformément au Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté, Madagascar a décidé de faire de la microfinance l'instrument privilégié de réduction de moitié sa population pauvre en 2015. Cette politique, qui se proposait d'étendre l'implantation des institutions de microfinance pour couvrir tout le pays, a été confirmée en 2007 par le MAP (Plan d'action pour Madagascar) couvrant la période 2007-2012. Le MAP dispose parmi ses différents engagements que les ménages pauvres et à bas revenus auront l'opportunité d'accéder à des crédits à des conditions avantageuses leur permettant d'entreprendre des activités génératrices de revenu et qu'une vaste gamme de produits financiers sera fournie à une large proportion de la population.

#### **4.2 – Les Organismes actifs en Microfinance**

Le secteur de la microfinance continue à gagner de plus en plus du terrain. Il concerne non seulement les IMF mutualistes et non mutualistes mais il commence également à intéresser les banques et les autres types d'établissements de crédit qui l'ont auparavant dédaigné.

Cependant, ce sont encore les IMF qui servent le plus la population défavorisée.

#### **4.2.1 – Les Institutions de Microfinance (IMF)**

Les institutions de Microfinance sont des organismes qui offrent des services financiers tels que le crédit, l'épargne, le transfert d'argent, les assurances...

Elles sont régies par la Loi N°16 –2005 du 29 Septembre 2005.

##### **4.2.1.1 - Les opérations autorisées pour les IMF à Madagascar**

Dans un souci d'efficacité et en attendant que les IMF fassent leur preuve, les services financiers qu'elles sont autorisées à offrir sont limités à l'octroi de crédits auquel s'ajoute la collecte de dépôts de leurs membres ou clients. La gestion de chèques et la réalisation d'opérations libellées en devises étrangères ne leur sont pas permises.

Les crédits octroyés financent en général les activités génératrices de revenus, les greniers communs villageois pour stocker les produits en attendant des cours plus avantageux, la location vente mutualiste qui est une sorte de crédit-bail pour les équipements ou les animaux de trait, certaines activités commerciales, et aussi des événements sociaux tels les mariages, les rentrées scolaires ou les transferts de corps de la résidence principale vers le village natal.

##### **4.2.1.2 – La réglementation des IMF**

###### **4.2.1.2.1 – Classement des IMF**

La loi 16 – 2005 classe les IMF en trois niveaux par rapport aux opérations qui leurs sont autorisées, à leur structure de fonctionnement et de contrôle, à l'importance des risques liés aux activités de Microfinance, aux règles de gestion et normes de prudence exigées.

En résumé, le classement se présente comme suit :

➤ **IMF de niveau 1**

- Octroie de crédit à court et moyen terme
- Une structure de fonctionnement et de contrôle simplifiée
- Ne peut pas collecter de l'épargne
- Peut faire des prestations de conseil et de formation à la clientèle

➤ **IMF de niveau 2**

- Octroie de crédit à court et moyen terme
- Réalise toutes les opérations de services connexes
- est dotée d'un dispositif de contrôle interne et externe
- Les IMF2 Mutualistes peuvent collecter de l'épargne, mais uniquement auprès de leurs membres
- Les IMF 2 Non Mutualistes dotée du statut de Société Anonyme à capital fixe peuvent collecter de l'épargne publique

➤ **IMF de niveau 3**

- octroie des crédits à court, moyen et long terme
- jouit des mêmes considérations que les IMF2 pour la collecte de l'épargne
- réalise toutes les opérations de services connexes
- opère avec une structure de fonctionnement et de contrôle développée

**4.2.1.2.2 – Formes et statuts juridiques des IMF**

Les formes juridiques des IMF qui coexistent sont :

- Association ou ONG pour les IMF1 ne prévoyant pas de se transformer en IMF2 ou IMF3
- SARL à plusieurs associés pour les IMF1, 2 et 3
- SA à capital fixe pour les IMF1, 2 et 3
- Société coopérative pour les IMF 2 et 3
- SA à plusieurs actionnaires pour les IMF 1, 2 et 3

Le tableau suivant résume la réglementation des IMF :

**Tableau N°1 : Règlementations des institutions de Microfinance**

Niveau d'institutionnalisation		IMF 1		IMF 2			IMF 3	
Catégorie		Mutualiste	Non Mutualiste	Mutualiste	Non Mutualiste		Mutualiste	Non Mutualiste
Forme juridique	IMF de base	Société Coopérative	Association, ONG, SARL, SA	Société Coopérative	SARL, SA	SA	Société coopérative	SA
	Union et Fédération	Non autorisée		Société coopérative, SA			Société coopérative	
Capital minimum exigé		Non applicable sauf pour les sociétés		IMF de base : 8005\$ Union : 32 019 \$ Fédération : 53 365 \$	SARL : 32 019 \$ SA : 53 365	106 730 \$	IMF de base : 160 096\$ Union : 266 826 \$ Fédération : 533 652 \$	373 556 \$
Epargne	Nomenclature	Dépôt des Membres	Pas de dépôt	Dépôt des Membres	Pas de dépôt	Dépôt public	Dépôt des Membres	Dépôt public
	Plafond	267 \$						
Crédits	Durée de crédit	Court terme		Court et Moyen terme			Court, Moyen et long terme	
	Crédits individuels	800 \$	1600 \$	Au moins 30% du volume des Crédits, montant individuel inférieur à 2 668 \$			Au moins 30% du volume des Crédits, montant individuel inférieur à 8 005 \$	
	Crédit aux Groupements	3 202 \$	6 404 \$	Au plus 10% du volume des crédit, montant individuel supérieur à 8 005 \$ dans la limite du ratio de division des risques			Au plus 10% du volume des crédit, montant individuel supérieur à 32 019 \$ dans la limite du ratio de division des risques	
Services connexes		Conseil et Formation		Toutes les opérations connexes : les opérations de virement interne au sein d'une même institution ou au sein d'un même réseau ; location de coffre fort ; conseil et formation ; les virement de fonds libellés en monnaies nationales entre établissement de crédit sur le territoire nationale				

Source : La microfinance à Madagascar : promotion d'un secteur viable ; Emma ANDRIANASOLO

#### 4.2.1.3 – Les IMF Mutualistes

Les Institutions de base du mouvement mutualiste sont constituées par des caisses primaires, rurales ou villageoises pratiquant la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits aux membres. Ces caisses de base sont gérées par les membres eux-mêmes par la constitution des structures de gestion que sont l'Assemblée Générale et le Comité de Gestion. Lors des assemblées, la règle d'or lors des votes est "une personne, une voix". Les résultats des exercices des Institutions de base ne sont pas redistribués sous forme de dividendes mais réincorporés afin d'augmenter les moyens d'autofinancement et rendre pérenne l'activité financière.

Afin d'augmenter la capacité financière et l'envergure de l'Institution Financière, les caisses de base se regroupent en unions, puis en Fédération, voire même en réseaux.

Actuellement les Institutions Financières Mutualistes (IFM) sont composées de cinq réseaux qui sont :

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

- l'Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises (ADéFi) dans la région d'Antsirabe en 1995 avec l'appui technique d'ACEP Développement.

#### **4.2.1.4 – Les IMF Non Mutualistes**

Ce sont toutes les Institutions Financières de la Microfinance qui ont choisi la forme juridique autre que mutualiste ou statut particulier ou, à travers leurs activités financières classiques, ont un volet Microfinance.

Les IMF non mutualistes peuvent être classées en deux groupes qui se distinguent par leurs objectifs :

- d'une part, celles qui, formées en association, s'assignent une mission d'ordre social et distribuent des petits crédits en fonction des fonds dont elles sont dotées. Certains réseaux comportent de nombreux guichets couvrant plusieurs régions du pays. En plus des activités bancaires, cette catégorie d'institutions dispense des formations à l'intention de la frange de la population la plus défavorisée en vue de les aider à la création de micro entreprises individuelles ;
- d'autre part, celles, constituées en sociétés commerciales, qui opèrent généralement avec un but lucratif sur la base de capital assez conséquent. Ces dernières sont gérées d'une manière plus professionnelle. La valeur des crédits individuels qu'elles distribuent est plus élevée que pour les IMF à vocation sociale ; il en est de même du volume de leur portefeuille.

Avec l'adoption de la loi sur la microfinance, cette catégorie est désormais autorisée à collecter des dépôts.

Actuellement, les IMF Non Mutualistes sont au nombre de six, à savoir :

- l'Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar (APEM) dont la création date de 1987. Elle intervient sur Antananarivo et Tuléar ;
- la Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (SIPEM) créée en 1990 par le Groupement des Entrepreneurs de Madagascar (GEM) comme Société de capital risque ayant orienté ses activités vers le microcrédit urbain et périurbain à partir de 1997 ;
- VolaMahasoa, mis en oeuvre depuis 1993 dans la région de Tuléar en milieux rural et semi-urbain sur financement de l'Agence Française de Développement (AFD) et de l'Union Européenne (UE) avec l'appui technique de l'APEM et du CIDR agissant respectivement en maître d'ouvrage et maître d'oeuvre.
- Entreprendre à Madagascar (EAM) est une structure initiée par le PNUD et le BIT sous forme de projet en mars1990, puis transformée depuis juillet 1996 en Association de droit malgache.
- La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) est la plus ancienne Institution Financière qui pratique le volet épargne orientée vers les populations ayant des bas revenus. Par contre elle ne pratique pas la distribution des crédits. La Caisse d'Epargne de Madagascar est membre de l'Institut Mondial des Caisses d'Epargne (IMCE) depuis 1996. Les produits offerts par la CEM sont : le livret d'épargne et le transfert d'argent par Western Union
- MAHAVOTSE dont la création s'inscrit dans la continuité d'un vaste programme de sécurité alimentaire financé par l'Union Européenne et démarré en 2002. Il comprend 4 volets : développement agricole, diversification économique (appui à l'artisanat et aux micro-entreprises), développement local et Microfinance. L'enjeu pour le volet Microfinance était alors d'expérimenter un système de services financiers pérenne dans une zone très pauvre du Sud de Madagascar.

#### **4.2.2 – Les Etablissements de Crédits spécialisés dans la Microfinance**

L'adoption en 2005 d'une loi unique sur les activités de microfinance qui régit à la fois toutes les catégories d'institutions, qu'elles soient mutualistes ou non mutualistes, a ouvert la porte aux investisseurs étrangers. Ainsi, dès la fin de 2006, trois établissements de crédit qui se spécialisent dans la microfinance, ont obtenu leur agrément. Ce sont des établissements fortement capitalisés et visant un but lucratif comme l'Accès banque, le MICROCRED, le PAMF/Aga Khan (Première Agence de MicroFinance)

#### **4.2.3 – Les Banques Classiques**

Les établissements de crédit qui ont jusqu'alors réservé leurs opérations aux mieux nantis, se sont désormais tournées vers la clientèle plus pauvre en éliminant le seuil minimum d'épargne, en offrant directement des petits crédits, en accordant des lignes de financement aux IMF ou en participant à leur capital.

## **Chapitre III : STRATEGIE MARKETING ET MARKETING BANCAIRE**

Quand nous parlons de client ou membre, nous pensons au marché. Pour pouvoir aider les IMF à augmenter le nombre des membres, nous pensons que le Marketing est l'outil idéal pour cela. Ce chapitre présente les activités et outils Marketing utiles pour notre étude.

### **I – Définitions**

Définir le concept Marketing serait très ambitieux étant donné les nombreux essais effectués par tous les adeptes du Marketing.

Ainsi, Yves Chirouze définit le Marketing comme « un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer »

D'après la définition, on retiendra que le marketing est présenté comme étant :

- Un état d'esprit
- Un ensemble de moyens, d'actions et de techniques
- Une conception du management dont son but est de créer, de conquérir, de conserver et de développer le marché de l'entreprise afin de satisfaire les besoins de leurs clientèles.

De son côté Philip Kotler, définit le Marketing comme : « l'Analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable » .

Ainsi ; on définit le **Marketing Bancaire** comme étant « l'application de la démarche et des techniques marketing à l'activité bancaire »

Les définitions du Marketing impliquent de reconnaître que la production n'est plus une fin en soi, mais un moyen au service de la satisfaction des besoins de la clientèle qui devient la principale source de création et de promotion des produits et

services. Aussi cette notion doit servir de base à un changement d'état d'esprit dans nos banques et nos entreprises.

## **II – Les spécificités du Marketing Bancaire**

La banque a des spécificités, ses méthodes doivent intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit :

- Comme le Marketing des achats, il agit en amont pour collecter les ressources auprès des fournisseurs des capitaux. Ces ressources seront transformées pour être distribuées en aval auprès de la clientèle bancaire.
- Comme le Marketing industriel, le marketing bancaire traite avec des entreprises, cible auprès de laquelle la banque collecte et distribue des capitaux.
- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse.

Ajoutons à ces spécificités des caractéristiques intrinsèque qui influencent d'une manière directe le marché de la profession et de ce fait le marketing bancaire marqué par :

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autre l'influence de la politique des gouvernements).
- La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent).
- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (ressources).
- Le manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier ces produits de façon durable).
- Le degré de culture du client, lorsqu'il s'agit des particuliers, demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.
- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences)

### III – Les outils Marketing de la banque

#### 3.1 – La politique de produit / service

Le rôle de la politique de produits consiste à réaliser une adéquation maximale de la production bancaire aux besoins exprimés par les consommateurs cibles, de ce fait la politique du produit est un élément très important de la politique de marketing : elle concerne la création de nouveaux produits, l'entretien des produits existants.

L'homme de marketing bancaire doit cesser de penser au client à partir des produits que la banque propose ou d'une optique essentiellement technique mais comme de véritables facteurs du « marketing-mix » destinés à satisfaire les besoins décelés auprès de la clientèle cible choisie.

##### 3.1.1 – La création de nouveaux produits

La création de nouveaux produits bancaires est nécessaire pour satisfaire les besoins de la clientèle cible. Les produits nouveaux sont susceptibles d'attirer vers la Banque une clientèle nouvelle.

###### 3.1.1.1 – Les besoins

L'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguer des besoins de nature différente et il s'agit alors de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins, parmi les besoins on notera :

- Le besoin de transaction d'où des produits comme le chèque, les avis de prélèvement...
- Besoins de précaution c'est à dire le besoin de constituer une épargne comme les comptes sur livrets, bon de caisse,...
- Besoin de trésorerie d'où des produits comme les prêts personnel crédit-bail et autre.
- Besoin de financement à court, moyen et long terme d'où les différents types de crédit.
- Besoin en conseil et assistance.

Cette approche tient également compte des motivations psychologiques des clients : recherche de la sécurité, de l'anonymat, de la rentabilité.

### **3.1.1.2 – La clientèle**

La segmentation de clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes.

En fonction de la clientèle cible, la banque offre les produits adaptés à ses besoins spécifiques : d'où le couple produits client ou produit marché qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.

Dans l'approche produit client ou produit marché on tient également compte de l'aboutissement des différents besoins d'un même segment de clientèle, des assemblages (packages) sont alors créés concentrant sur un seul produit plusieurs caractéristiques.

### **3.1.2 – L'entretien des produits existants**

Les problèmes d'entretien et de survie des produits bancaire constituent un aspect très important de la politique de produit d'une banque. Les produits ont en général un vieillissement très lent d'où la nécessité de procéder à des habillages ou des réhabillages

L'espérance de vie d'un produit bancaire est très longue et les causes de sa disparition sont liées à l'initiative d'être créés par les pouvoirs publics ou, une modification de la législation ou de la réglementation peut décider la suppression du produit ou en altérer les caractéristiques.

### **3.2 – La politique de prix**

Un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités, de sa marque commerciale. Le consommateur a également une attitude

vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial, est un aspect de l'action de marketing d'une firme.

La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire parce que :

- Certain nombre de prix sont fixés par les autorités monétaires.
- D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit, ainsi les taux d'intérêt débiteurs
- La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

### **3.3 – La politique de distribution**

La distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement.

La politique de distribution est élaborée selon trois éléments :

- les objectifs de l'entreprise : l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing.
- l'environnement : l'évolution de l'environnement démographique sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution. Les données recueillies du marché constituant une base sur laquelle reposera le choix des circuits (lieu d'implantation, l'aménagement, les caractéristiques de la concurrence, forces et faiblesses et la connaissance de ses pratiques).
- le diagnostic de sa propre entreprise : la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques (produits à promouvoir) forme et qualité du réseau ainsi à cerner les nouveaux choix.

La politique de distribution s'articule sur :

- l'optimisation du rapport point de vente / population : cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets.
- L'optimisation du rapport client / point de vente : l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution, il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un points de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.
- L'optimisation du rapport ressources / clients : afin d'optimiser ce rapport, une politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive, il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

Le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un support de la politique de communication.

### **3.4 – La politique de communication**

La politique de communication se définit par : « Toutes les actions d'une firme : pour se faire connaître et s'apprécier elle même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits »

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions à savoir : une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel. Cependant la communication externe peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs : informative, elle a des objectifs d'image de marque ou de notoriété. Toutes ces variables sont appelées à soutenir l'essor commercial des banques qui souffrent à l'évidence de la persistance encore sensible du tabou argent.

### **3.4.1 – La communication interne**

La communication interne vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Toutefois, il ne suffit pas d'informer, plutôt il faut faire adhérer le personnel aux objectifs fixés et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs avec les autres membres de ce groupe. Cette culture d'entreprise peut renforcer l'efficacité économique et la cohésion sociale de la banque.

### **3.4.2 – La communication externe**

La communication externe traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différents : clients, fournisseur, actionnaires, autres apporteurs de capitaux, pouvoirs publiques, associations.

De ce fait, il faut éviter l'éclatement de l'image institutionnelle de la banque et d'avoir une image unique et cohérente pour tout l'environnement.

Selon Brochant Lendrevie on distingue deux niveaux de communication en l'occurrence ; **la communication corporate** c'est-à-dire que l'entreprise communique sur elle-même ses valeurs, ses hommes, son know how.

Le second niveau est **la communication commerciale**, que l'entreprise communique sur ses activités (produits et services)

### **3.4.3 – La notion d'image**

L'image est une composante de la stratégie de développement de l'entreprise. Grâce à sa politique de communication, la banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité par rapport à ce qu'elle produit.

La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité. Elle est la combinaison de :

- l'image interne (valeurs et cultures d'entreprises)
- l'image de la marque qui englobe, la notoriété, la perception positive et négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence.
- l'image sociale, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

Si la banque parvient à se créer une image forte, celle-ci imprégnera tous ses produits; s'imposera à l'opinion publique, servira de bouclier en cas de crise.

## Partie II

# LES CAUSES DU FAIBLE TAUX D'ACCES A LA MICROFINANCE

Afin d'élaborer les stratégies pour améliorer la situation de la Microfinance à Madagascar, il est essentiel de savoir les facteurs qui freinent l'accès aux services de la Microfinance. Dans cette partie, nous allons effectuer une analyse de la situation par l'analyse de l'environnement interne et externe de la Microfinance à Madagascar.

## **Chapitre I : L'ENVIRONNEMENT DE LA MICROFINANCE**

Ce chapitre présente les conditions qui favorisent ou freinent la promotion de la Microfinance à Madagascar.

### **I – Environnement Socio-économique Malgache**

Madagascar est un pays habité par 17 205 801 de malagasy formés en majorité de ruraux qui résident dans des zones souvent d'accès difficile et dont la principale source de revenu est l'agriculture, l'élevage ou la pêche.<sup>7</sup>

Principal secteur de l'économie de Madagascar, l'agriculture contribue à environ 28% du Produit Intérieur Brut et à 43% des recettes d'exportation<sup>8</sup>. Le riz et les autres cultures vivrières (maïs, manioc, arachides) occupent l'essentiel des surfaces, cultivées par de petits agriculteurs qui ne commercialisent qu'une faible partie de leur production : l'essentiel est autoconsommé ou échangé sur les marchés ruraux avec les artisans et commerçants locaux. Les produits d'exportation (vanille, café, poivre, girofle, cacao, ...) sont concentrés sur les côtes Est.

La productivité reste très faible et les rendements des principales cultures n'ont pratiquement pas progressé depuis 30 ans. 73% de la population vit en milieu rural et le secteur agricole emploie environ 62% des actifs. Cependant, les investissements dans ce secteur restent extrêmement faibles.

Pourtant la modernisation et le développement d'une agriculture qui devrait produire de plus en plus pour les marchés urbains ou pour l'exportation, supposent des

---

<sup>7</sup> INSTAT-LES 22 REGIONS DE MADAGASCAR EN CHIFFRES Novembre 2004

<sup>8</sup> INSTAT/EPM 2005

investissements croissants (aménagements fonciers et hydrauliques, matériels de culture, bâtiments d'élevage et de stockage ...)

Les priorités des gouvernements qui se sont succédés ont de ce fait porté sur la recherche de solutions tendant à l'accroissement de la production du secteur primaire par le biais, notamment, de leur financement.

## **II – Environnement Politique**

Les gouvernements qui se sont succédés ont fait la Microfinance un outil important pour la réduction de la pauvreté et mis en place des organismes et des lois pour améliorer l'environnement de la Microfinance à Madagascar.

### **2.1 - La mise en oeuvre de projets d'envergure pour le développement de la Microfinance**

Continuant sur la ligne de conduite qu'il s'est tracée depuis des dizaines d'années, Madagascar a mis en oeuvre, à partir de 1999, un programme pluriannuel de microfinancement avec comme objectif l'amélioration des revenus et du niveau de vie de la population pauvre en fournissant un environnement favorable au développement du secteur de la Microfinance. Environ 117 000 ménages étaient alors ciblés, soit pour une moyenne de 5 personnes par ménage, quelques 585 000 habitants.

L'exécution du projet a été confiée à un organisme privé à but non lucratif dont la mission principale consistait, en la création de caisses de Microfinance autonomes et pérennes offrant des services financiers durables à la population pauvre. Cet organisme devait, en outre, appuyer le développement des compétences dans la promotion du secteur.

Le second volet du projet, dont la Banque Centrale, par l'intermédiaire de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), est l'agence d'exécution, visait la mise en place d'un cadre juridique et réglementaire incitatif, approprié à la Microfinance, ainsi que le renforcement des capacités des inspecteurs pour un meilleur contrôle des IMF.

## **2.2 – La Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF)**

Les années 2000 ont vu les efforts du gouvernement s'affermir davantage pour permettre à la microfinance d'accomplir la mission d'offrir des services financiers à la population déshéritée. En 2004, la Stratégie nationale de la microfinance (SNMF) a été définie. La SNMF se propose notamment de « rassembler les acteurs autour d'actions aptes à renforcer le secteur et à le développer. Son objectif est de disposer d'un secteur de la microfinance professionnel, viable et pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté et favorable ». Elle précise le rôle des différents intervenants, les activités à entreprendre et le budget y afférent.

Pour l'atteinte de cet objectif, la Coordination nationale de la microfinance (CNMF) a été instituée au Ministère des Finances. Elle s'est vu confiée la mission d'assurer la coordination de la politique générale du gouvernement en matière de microfinance, la promotion du secteur et le suivi des activités de ses intervenants. Au sein de la CNMF, est constitué un comité de pilotage qui est une plateforme d'observations et de débats pour améliorer les conditions de développement de la microfinance. Les représentants des institutions de microfinance (IMF), à travers leurs associations professionnelles, le ministère chargé de l'agriculture et de l'élevage, le ministère chargé des finances, les bailleurs de fonds et la CSBF constituent les membres du comité de pilotage.

## **2.3 – Cadre légale et réglementaire**

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

- Les banques de dépôt territoriales
- les banques extraterritoriales
- les établissements financiers
- les Institutions Financières Mutualistes (IFM)
- les Institutions Financières Spécialisées, telles que les Assurances

Le 04 septembre 1996 fut adoptée une deuxième loi (loi 96-020) portant réglementation des activités et des organisations des institutions mutualistes.

La loi sur les activités de Microfinance a été adoptée en 2005. Il s'agit de la première loi régissant ce type d'activités et qui s'applique aussi bien aux IMF mutualistes que non mutualistes. Elle cherche à permettre à toutes les initiatives de Microfinance, y compris les petites, de s'institutionnaliser et de fonctionner dans un cadre sécurisant. La loi **n° 2005-016**, résumée en **Annexe I**, prévoit trois niveaux d'IMF. Selon son degré de développement, les risques auxquels elle s'expose du fait de ses opérations bancaires et de son mode de fonctionnement, l'IMF est classée dans l'un des trois niveaux prévus.

Les textes d'application précisent, entre autres, les formes juridiques, le capital minimum et les opérations autorisées.

### **III – Les bailleurs de Fond**

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

- le Projet microfinance de la Banque Mondiale exécuté par l'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF)
- les appuis de l'Union Européenne à travers des lignes de refinancement au réseau CECAM et à Vola Mahasoa
- les interventions du Fonds International de Développement Agricole en matière de finance rurale se font à travers ses projets de développement.

Le tableau suivant compare le contenu et le montant des investissements de ces principaux bailleurs de fond :

**Tableau N°2 :** Les principaux bailleurs de fond

	Réalisation/Projet	Montant
<b>AFD</b>	1. Appui CECAM 2. Appui Vola Mahosoa 3. Appui ADEFI	3.6 millions Euro 1.6 million Euro 1.6 million Euro
<b>Banque Mondiale/ AGEPMF</b>	1. Création et appui de réseaux (OTIV et TIAVO). En perspective : 6 réseaux 2. Formation 3. Amélioration du cadre juridique et réglementaire	16 à 17 millions USD pour l'ensemble
<b>Union Européenne</b>	1. Appui CECAM 2. Ligne de crédit VM	8 millions Euro 85 000 Euro

Source : PNUD/ FENU

## IV – L’offre et la Demande de la Microfinance

### 4.1 – L’offre actuelle

Le secteur de la Microfinance à Madagascar est assuré par trois types d’organisations :

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

#### **4.1.1 - IMF à base de membres**

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

- L'Association des Caisses d'Epargne et de Crédit Autogérées (AECA)
- Le Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV)
- Le Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola (TIAVO)
- La Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle (CECAM)
- L'Action pour le Développement et de l'lnancement des micro-entreprises (ADéFI)

**(Voir Annexe II)**

#### **4.1.2 - Les Institutions de crédit direct**

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

- Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar (APEM)
- Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (SIPEM)
- VOLA MAHASOA

**(Voir Annexe III)**

#### **4.1.3 - Les projets à volet crédit et les ONG**

Les "composantes crédit" des projets, qui constituent la troisième catégorie, sont plutôt en voie de disparition. Mais on signalera néanmoins l'intervention du Projet de Soutien au Développement Rural (PSDR) sur financement de la Banque Mondial.

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

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

#### **4.1.4 – Le Secteur informel**

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

### **4.2 – La demande de produit et service de la Microfinance**

#### **4.2.1 – La demande d'Epargne**

La demande pour les produits d'épargne est surtout conditionnée par les activités professionnelles des membres des institutions de Microfinance.

Les études montrent que les membres du CECAM sont le plus souvent des agriculteurs tandis que les membres OTIV sont le plus souvent des fonctionnaires et salariés. Les salariés cherchent surtout à bien gérer leurs salaires et mettre de coté des petits sommes afin d'acquérir des biens et des valeurs (terrain ou maison). Ils sont surtout demandeurs de produit financier liés au versement de salaires (avance sur salaire, épargne continue, plan d'épargne) afin de mieux gérer le budget, faire face à des imprévus ou encore acquérir des biens de ménage, un terrain ou une maison. Les agriculteurs et les artisans préfèrent l'épargne en nature (bétail, stock en nature...) ou des produits d'épargne liés qui sont liés à un crédit (plan d'épargne pour la constitution d'un apport ou pour un crédit location vente mutualiste par exemple).

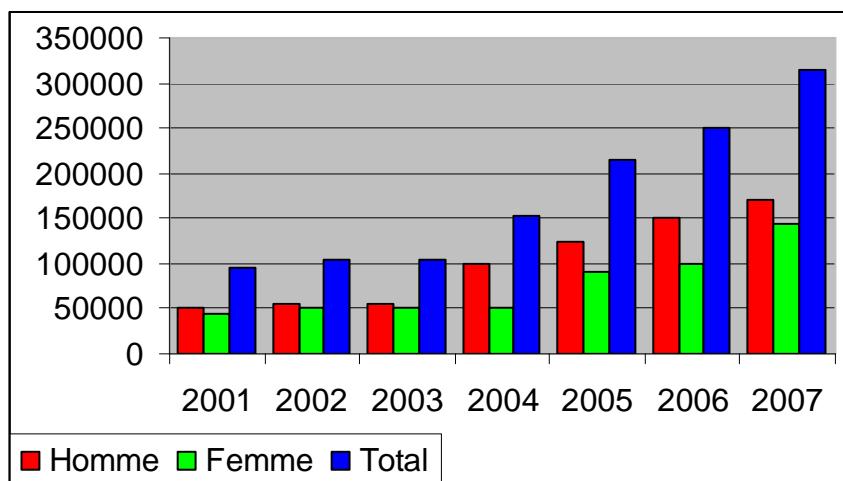
#### **4.2.2 – La demande de crédit**

La demande de crédit est surtout caractérisée par la demande de financement rural comme les crédits de petits équipements agricoles à moyens termes construit localement, l'élevage bovin d'embouche et l'élevage laitier, les unités de production de petit élevage, l'artisanat de fabrication de matériel agricole...

Les études ont identifié une demande potentielle en microcrédits destinés aux plus pauvres, pour des activités agricoles ou non agricoles, et qui est évalué à 60 millions d'Euro. Ce produit est offert par quelques réseaux mutualistes (crédit et éducation ou caisses féminines)

Par rapport au nombre de membres en décembre 2005 qui est de 231 954, l'on enregistre une augmentation de l'ordre de 39 % en 2007 (321 882). Avec les nouveaux produits «CAE » (Crédit Avec Education) et la Caisse Féminine, c'est surtout chez les femmes que la hausse est observée.

**Figure N°2 : Evolution de membre des IMF Mutualiste du 31/12/01 au 31/12/07**



Source : APIFM 2008

## V – Le Taux de Pénétration

Le taux de pénétration est un indicateur mentionné dans la Stratégie Nationale de la Microfinance. Le taux de pénétration actuel tel qu'il est utilisé par le gouvernement est, d'après les estimations du Projet d'Appui à la Microfinance, de 7% de son marché potentiel, avec seulement la couverture de 2 % de la demande potentielle de crédit.

L'objectif fixé par le gouvernement malgache est d'atteindre un taux de pénétration de 13% à la fin de l'année 2012.

Le taux de pénétration est calculé par rapport à la population rurale et sur la base d'une taille moyenne de 4.5 personnes par ménage.

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{Nombre des membres} \times 4.5}{\text{Population rurale}}$$

Son évolution se présente comme suit :

**Tableau N°3 : Evolution du taux de pénétration de 2000 à 2005**

Années	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre de caisse	324	307	384	395	394
Nombre de membres	112950	130392	172999	192693	232347
Population Totale	15529000	15981000	16373000	16610409	16985000
Population rurale	13199650	13583850	13955000	13955000	14045250
Taux de Pénétration	3.64 %	4.08 %	5.26 %	5.80 %	7.44 %

Source : Accès des ruraux aux services financiers, Pohl Cousulting, 2005 et APIFM 2006

Le taux de pénétration à Madagascar apparaît très faible

## **5.1 – Les causes du faible taux de pénétration**

Le faible taux de pénétration s'explique par deux causes :

- Trop peu de point de service
- Beaucoup de clients inactifs

### **5.1.1 – Trop peu de point de service**

La couverture territoriale est partielle, on distingue des zones de concentration (le Centre notamment) où l'on trouve presque tout les IMF, des zones relativement desservies (Est, Nord) et des zones peu touchées (Sud et Ouest). Aucune des institutions n'a d'envergure nationale.

La carte en **Annexe IV** montre l'inégalité de la répartition des IMF

### **5.1.2 – Beaucoup de client inactifs**

Dans les régions où il y a des points de services de Microfinance, on constate que beaucoup de clients cibles ne sont pas intéressés par les produits et les services offerts par ces IMF. Il y a parmi ces populations cibles qui ne connaissent même pas l'utilité de ces IMF. Pour ce qui connaît l'activité de ces IMF, certain constate que le taux d'intérêt appliquer est trop élevé.

Différentes études de marché ont aussi montré que l'offre des IMF ne suit pas la demande, la plupart des IMF ne disposent que de ressource à court terme et ne peuvent pas répondre les besoins d'investissement à moyen et long terme des clients.

Les études ont aussi montré que les clients cibles n'ont pas d'idée de projet d'investissement ou d'activité génératrice de revenu à financer.

## **Chapitre II : CONSTAT AU NIVEAU DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE**

D'après des études effectuées au niveau des IMF, on constate que le taux de pénétration par caisse est souvent assez élevé, si on prend quelque exemple :

**Tableau N°4 : Taux de pénétration par région et par quelque caisse**

Région	Localité	Taux de pénétration
Vakinakaratra	Toute la région (CECAM)	5,10%
Amoron'i Mania	Toute la région (CECAM)	7,80%
Diana	Toute la région (OTIV)	10,3
Menabe	Toute la région (CECAM, Tsinjo Aina)	11,50%
Boeny	Toute la région (AECA, Tsinjo Aina)	12,50%
Antsinanana	OTIV Mahanoro	12,6
Menabe	CECAM Miandrivazo	3%
Diana	OTIV Ampondralava	31,30%

Source : Etude d'impact AGEPMF,2005: Etude IEC Microfinance MCA Madagascar 2006

La question qui se pose est alors : Pourquoi n'existe-t-il pas plus de caisse dans les régions cibles de la Microfinance et surtout dans le milieu rural.

### **I – Problème d'implantation dans les zones enclavées**

Les IMF ne peuvent pas s'implanter dans les zones enclavées. La principale cause est le mauvais état ou même l'inexistence de la route.

Pour pouvoir fonctionner d'une manière rentable, une institution de Microfinance a besoin d'infrastructure comme les routes ou les pistes.

Les points de service des IMF n'auront pas de client si la population de la région ne peut pas vendre ses produits.

La route permet aux collecteurs d'aller acheter les produits des agriculteurs ou bien pour les agriculteurs d'aller vendre leurs produits, si la route est alors en mauvais état ou la zone n'est pas accessible, les paysans n'ont pas d'intérêt à augmenter leur production et donc ils n'ont pas besoin du financement des IMF.

Pour les IMF, l'enclavement des zones d'intervention présente une difficulté dans la communication et cela représente un risque sur la gestion de la caisse.

## **II – Problème de manque de Ressources Humaines**

Un des constats faits dans les études est qu'il est difficile de trouver du personnel qualifié dans les zones d'activités des caisses IMF. Il est difficile de motiver les gens à exercer le métier de financier dans les zones rurales.

Les personnes expérimentées préfèrent travailler en zones urbaines ou encore pour des projets ou pour des bailleurs de fonds.

La formation en Microfinance n'est pas dispensée au sein de l'université dans le département Economie, de Gestion ou dans la filière Management de l'Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques par exemple.

Le niveau de rotation est élevé pour les réseaux ce qui engendre des interruptions au niveau des caisses, affaiblit le contrôle interne, et entraîne une surcharge de travail pour l'équipe technique qui doit sans cesse trouver et former de nouveaux agents. Le réseau attribue ces départs à une combinaison de facteurs, dont les licenciements pour détournement de fonds ou pour travail insatisfaisant.

## **III – Problème d'information et de communication**

Toutes les opérations dans les caisses sont effectuées manuellement. Le suivi des crédits en retard s'effectue aussi manuellement sur les fiches.

Les informations papier ne sont ni bien conservées ni suffisamment protégées parfois simplement par manque d'espace ou de meubles appropriés.

Seules les Unions possèdent des ordinateurs avec un Système d'Information et de Gestion (SIG) mis en place par les bailleurs. Mais certains de ces logiciels ont besoin de mis à jour parce qu'ils ne répondent plus aux besoins. Pourtant, il n'existe pas de personne compétente pour améliorer ces systèmes au sein des IMF.

Les travaux manuels présentent un problème pour la prise de décision parce que beaucoup de calculs sont encore à effectuer pour avoir les données statistiques utiles.

## **Chapitre III : LES PROBLEMES DE LA POPULATION CIBLE**

Ce chapitre présente le cas des zones où il existe bien une caisse mais c'est la population qui ne s'en sert pas.

### **I – Le taux d'intérêt élevé**

Le taux d'intérêt actuel appliqué par les IMF est environ de 3 à 4 % par mois qui sont trop élevé pour la majorité des usagers et cela devrait tomber entre 1% et 2% mensuel.

Par rapport à la rentabilité de l'agriculture actuelle, ce taux est trop élevé. Selon des études, le seuil critique pour les exploitants fonctionnant en subsistance ou en stratégie d'autosuffisance, se situe aux environs de 26% à 27% par an et le taux d'intérêt mensuel recommandé serait de 2%.

Pourtant, pendant des études sur terrain, la question du taux d'intérêt n'a pas souvent été soulevée pour un sujet de discussion. La majorité de la population a l'habitude de prendre de l'argent chez les usuriers où le taux qui avoisinent de 50 à 200% par mois. C'est surtout la disponibilité d'argent au moment voulu qui présente la condition la plus importante d'un crédit pour la population rurale. Si le déblocage du crédit n'a lieu qu'après les travaux culturaux ou s'il faut avertir la caisse une semaine à l'avance pour pouvoir retirer son épargne, les gens préfèrent aller auprès des usuriers ou garder leur épargnes chez eux.

### **II – Produit non adapté aux besoins**

Les produits offerts par les IMF ne répondent pas souvent aux besoins de la population où la caisse s'est implantée.

Le cœur des services financiers offerts par les IMF (hormis des produits d'épargne simples) est en général le micro-crédit à court terme (durée inférieure à douze mois). Ce micro-crédit est en général adapté pour financer la trésorerie des activités génératrices de revenus et de la micro-entreprise. Cela couvre bien évidemment une partie des besoins seulement ; dès que l'on parle d'investissements (pour

l'agriculture comme pour les micro-entreprises), il est nécessaire de prêter plus d'argent, sur une plus longue durée. Or cela n'est pas si simple pour les IMF ; pour des crédits plus élevés, les mécanismes de garantie type caution solidaire ne peuvent s'appliquer.

Les produits offerts par les IMF sont plus ou moins les mêmes pour toutes les régions à Madagascar. Pourtant, les besoins de la population de deux zones différentes sont aussi différents. Les activités de la population sont différentes d'une région à une autre alors les besoins sont aussi différents.

La cause de cette non adaptation des produits aux besoins est la non connaissance du marché par les IMF.

D'après une étude, la connaissance du marché par IMF se présente comme suit :

**Tableau N°5 : La connaissance du Marché par les IMF**

<b>MARCHE</b>	<b>Nb Réponses</b>	<b>Nb</b>	<b>Nb</b>	<b>Nb</b>
		<b>Favorable</b>	<b>Intermédiaire</b>	<b>Défavorable</b>
Connaissance du marché	16	4	9	4
Etudes de marché	17	4	9	4
Connaissance concurrence	17	7	6	4

Source: Etude du marché des services aux IMF à Madagascar – Note de synthèse Juin 2005

A l'analyse des commentaires apportés, il ressort que :

- Environ 1 IMF sur 4 reconnaît n'avoir effectué aucune étude formelle de son marché depuis l'origine ; pour une proportion équivalente, les études de marché ont été faites seulement au démarrage mais pas actualisées depuis.
- 1 IMF sur 2 indique que si des fiches clients existent, elles ne sont renseignées que lors des demandes de renouvellement de crédit, ne sont pas nécessairement à jour,
- Quelques IMF constatent que si les démissions effectives de membres sont faibles, la proportion de comptes inactifs sur dépôts peut être importante

Globalement, la connaissance du marché à l'aide d'études ou d'indicateurs ne concerne qu'une minorité d'IMF.

### **III – Le manque d'idée de projet pour entreprendre**

La population cible ne trouve pas l'utilité de point de service financier quand elle ignore les possibilités d'entreprendre. Il existe plusieurs explications à ce manque d'imagination :

Il leur manque d'encadrement technique sur les moyens d'augmenter leurs productions, sur les investissements nécessaires pour développer leurs activités. Les paysans ont aussi besoin de témoignage de cas réussite.

Les filières agricoles sont non maîtrisées par les paysans surtout sur la commercialisation de leur produit. Ils attendent toujours les collecteurs de venir acheter leurs produits à bas prix.

### **IV – La honte et la peur d'emprunter**

D'une part, la raison de la non adhésion de la population à la caisse des IMF est la honte d'emprunter.

C'est l'association de la Microfinance à la pauvreté qui constitue un blocage socio – culturel pour tous ceux qui ne veulent pas être considérés comme des pauvres.

Le terme malgache « Trosa » que les IMF utilise, fait directement penser à un état de pauvreté, ce qui est honteux pour la plupart de la population qui veut utiliser les produits de la Microfinance.

De plus, la Microfinance s'est développé pour la plupart avec les fonds de la coopération. Afin de justifier l'utilisation des fonds publics pour le développement des services financiers privés, le Gouvernement et les bailleurs de fonds doivent montrer le lien avec la réduction de la pauvreté et proposent ainsi la Microfinance comme outil pour les pauvres. C'est pourquoi la communication sur la Microfinance pour les bailleurs de fond et les autorités Malgaches est insistée sur la pauvreté des clients.

D'autre part, la population rurale de par son faible niveau d'instruction, a peur des formalités administratives. La complexité des procédures fait peur aux paysans alors que les procédures chez les usuriers sont simplifiées, car les services sont offerts sur accords oraux.

#### **V – L'Insuffisance de l'Information**

Nous avons constaté que lorsque les bailleurs qui ont appuyé les réseaux pour ouvrir les caisses en milieu rural, sont partis, les réseaux n'accordent plus ou très peu de budget pour le Marketing et la communication.

Les actions de communication et de sensibilisation ne sont plus aussi fréquentes et intensives qu'auparavant. Les techniciens s'enferment dans leurs bureaux et ne font plus de sensibilisation.

Pour les IMF qui font des actions de communication, on a constaté que :

- en majorité les efforts se sont concentrés sur la confection de dépliant et d'annonces audio visuelles mais la sensibilisation directe pour attirer de nouveaux membres ou susciter de nouvelles adhésions n'existe plus ou très peu
- les dépliants ne comportent pas spécialement des messages clairs de sensibilisation mais plutôt des informations destinées aux partenaires et aux bailleurs pour présenter l'IMF
- souvent les outils de communication contiennent des informations beaucoup trop diversifiées et le choix de l'angle n'est pas assez clair
- Le langage utilisé n'est pas toujours facile à comprendre : les abréviations comme LMV, GCV,... dérangent, les mots en français qui se mélangent avec les langues locales et le malgache officiel freinent la compréhension

## Partie III

# Proposition de Solution

Dans cette partie, nous allons essayer de proposer des solutions pour pouvoir augmenter les nombres des membres aux seins des IMF.

## **Chapitre I : LA STRATEGIE D'AMELIORATION DE L'OFFRE DES IMF**

Ce chapitre nous permet de présenter les stratégies pour améliorer l'offre des IMF pour qu'elles puissent offrir des services de qualité qui satisfassent les clients/membres.

### **I – La stratégie de développement des infrastructures**

Le développement des infrastructures s'entend au sens d'une amélioration de l'accès du marché cible aux services financiers de l'IMF. Cette stratégie est donc une composante importante du plan de développement de toute IMF visant la croissance et l'expansion.

#### **1.1 - Le partenariat avec l'Etat**

Les institutions de Microfinance ne peuvent pas offrir des services financiers dans les zones enclavées, non pas parce qu'il est difficile de rentabiliser une caisse ou un point de service mais surtout parce que la liaison de communication n'est pas facile.

La cause principale de l'enclavement de certaines zones est l'absence des routes. Pour résoudre ce problème, le gouvernement malgache, qui a fait la Microfinance un instrument pour réduire la pauvreté, doit construire des routes pour que les opérateurs économiques puissent accéder dans ces zones enclavées et les agriculteurs peuvent aussi vendre ses produits.

Si les pistes rurales se développent, la Microfinance suit automatiquement leur développement.

## **II – La stratégie de développement des Ressources Humaines**

Les membres du personnel d'une IMF définissent son image institutionnelle, construisent ou détruisent sa marque, sont responsables de la qualité du service et de la satisfaction des clients (ou de l'absence de qualité et de satisfaction) et distribuent ses produits.

Pour résoudre le problème au niveau des ressources humaines, il est important de motiver les jeunes étudiants dans les zones rurales à choisir le métier de financier, pour ce faire, il faut que les personnels des IMF reflètent des images positives.

Pour le développement des ressources humaines, les activités suivantes sont nécessaires :

- **évaluation** de l'attitude, des compétences et des connaissances requises pour une fonction ou un poste particulier ;
- **audit** des compétences du personnel existant généralement par un système d'évaluation ;
- **analyse des écarts** entre performance souhaitée et performance réelle, et identification des points où une formation supplémentaire est requise ;
- **mise en oeuvre** du programme de formation déterminé ;
- **évaluation** des résultats du programme de formation

### **2 .1 – La constitution d'une équipe**

La constitution des équipes est un point essentiel dans les IMF. Les facteurs clés du succès (ou de l'échec) d'une équipe peuvent être résumés comme suit :

- l'importance de l'équipe dans l'organisation doit être concrètement définie ;
- les dynamiques de groupe à l'intérieur de l'équipe doivent être compatibles
- les caractéristiques personnelles et les aptitudes des membres doivent ensemble être suffisantes à la tâche confiée à l'équipe ;
- l'équipe doit être dotée d'une direction efficace, capable d'identifier les lacunes importantes, qui auront un effet négatif sur la performance si elles ne sont pas identifiées
- les équipes doivent être encouragées, développées et évaluées.

## **2.2 – La formation**

Les dirigeants des IMF doivent penser à concevoir des modules de formation non seulement pour les personnels à former mais aussi pour les étudiants dans les universités.

Dans les modules de formation dispensée lors des formations du personnel, les formateurs doivent insister sur le Marketing parce que les employés d'une IMF constituent son canal de distribution le plus rapide, le moins coûteux et le plus efficace. Tout employé doit savoir que chacun de ses actes est un acte de marketing dont dépend le succès de l'IMF.

## **2.3 – Les programmes d'incitation**

Des programmes d'incitation bien conçus à l'intention du personnel peuvent avoir des effets positifs et stimulants sur la productivité, l'efficacité et la qualité des activités de l'IMF. A l'inverse, des programmes mal conçus peuvent avoir des effets désastreux.

Les programmes d'incitation doivent être transparents, afin que les employés concernés en comprennent bien les mécanismes de calcul. Ainsi, le système ne doit pas être trop complexe et doit contenir autant de facteurs objectifs et aussi peu de variables subjectives que possible. De plus, les « règles du jeu » doivent être communiquées à tout le monde et ne doivent pas être modifiées arbitrairement. Par ailleurs, il est essentiel que le programme d'incitation soit perçu comme juste, et donc que les objectifs fixés soient réalistes. Les employés les plus performants doivent bénéficier de gratifications réelles en matière de rémunération. Enfin, chacun doit être en mesure d'obtenir une meilleure rémunération en travaillant plus et mieux.

## **III – La qualité de service**

L'excellence du service à la clientèle doit être une « priorité absolue » pour toute IMF et ce pour cinq raisons évidentes :

- Un service de qualité fidélise les clients ;
- Un service de qualité fait la réputation d'une institution.

- Un service de qualité peut aider à surmonter les désavantages compétitifs.
- La qualité du service est plus facile à améliorer que bien d'autres éléments de l'activité.
- Un service de qualité aide à travailler plus efficacement.

Pour aider les employés à atteindre la qualité requise, les IMF doivent fixer des normes de service à la clientèle. Les normes de service sont des valeurs servant à mesurer les performances réelles. Le personnel doit comprendre ce que la direction attend de lui, ce qu'il doit faire, à quelle fréquence. C'est pourquoi il est essentiel :

- d'énoncer précisément la politique de l'IMF en matière de service ;
- d'établir des critères mesurables et de fixer des normes ;
- de spécifier les actions que les dirigeants veulent que les employés entreprennent en réponse aux clients ;
- de récompenser les employés qui surpassent les normes de service à la clientèle ;
- d'impliquer les clients en leur demandant de fournir un feed-back.

Les normes de service à la clientèle dans les organisations de services financiers consistent généralement en un mélange de facteurs quantifiables et d'autres moins quantifiables. Les facteurs quantifiables peuvent inclure la rapidité/l'efficacité du service et la connaissance des produits, des systèmes et des procédures, etc. Les facteurs moins quantifiables sont l'apparence, la convivialité et l'attitude du personnel dans l'exercice de son travail.

Les performances doivent être évaluées par une analyse de la satisfaction de la clientèle impliquant à la fois des clients actuels et des clients quittant l'institution ou anciens clients. Cette analyse est destinée à tester les performances et à identifier les opportunités d'innovation.

#### **IV – La stratégie technologique**

Etant donné la multiplication des solutions technologiques pour le renforcement des normes de service et des processus de distribution, la technologie doit occuper une place importante dans la stratégie de toute IMF moderne. Les IMF doivent rester constamment suivre des nouvelles solutions technologiques.

Les dirigeants des IMF doivent chercher des moyens à mettre à jour le Système d'Information et de Gestion SIG existant ou à mettre en place des nouvelles versions de SIG destinée au traitement des opérations des IMF parce que un bon SIG peut fournir de grandes quantités d'informations très utiles pour la stratégie marketing à un coût bien moins élevé qu'une étude de marché primaire.

Une informatisation efficace peut augmenter considérablement la rapidité et l'efficacité du traitement des transactions ainsi que de la génération de rapports financiers et d'information de gestion.

Les responsables de marketing stratégique sont de plus en plus nombreux à prendre conscience de la valeur des données générées en interne et à les exploiter. Les données de cette nature ont diverses utilités stratégiques, et appuient la prise de décision dans différents domaines, par exemple :

- la segmentation du marché,
- les tendances de rentabilité des produits,
- les tendances de rentabilité par segment de marché, région, profil, etc.
- les tendances de risque par segment de marché, région, profil, etc.

L'utilisation des progrès technologique comme les panneaux solaires peuvent aider les IMF à utiliser les ordinateurs dans les zones enclavées souffrant de l'inexistence de l'énergie électrique.

## **Chapitre II : LA STRATEGIE D'ATTRACTION DE LA POPULATION CIBLE**

Pour pouvoir attirer la population cible, les dirigeant d'IMF doivent expliquer la raison du taux d'intérêt élevé de crédit et identifier les vrais besoins de la population cible.

### **I – Explication du taux d'intérêt**

Fournir des services financiers à des personnes à revenus modestes revient cher, particulièrement en proportion des montants des transactions concernées. C'est d'ailleurs l'une des principales raisons pour lesquelles les banques n'octroient pas de petits prêts.

Un prêt de 100 000 Ariary, par exemple, exige pour son traitement le même personnel et les mêmes ressources qu'un prêt de 1.000.000 Ariary, ce qui augmente considérablement le coût par unité de transaction.

En Microfinance, les agents de crédit doivent en effet rendre visite au client à son domicile ou sur son lieu de travail, évaluer sa solvabilité sur la base d'entretiens avec la famille, le voisinage, et une fois le prêt accordé, effectuer un suivi rapproché et fréquent par le biais de visites pour renforcer la culture de remboursement.

Les coûts de gestion d'une multitude de petits prêts sont donc très importants, ce qui oblige les institutions à appliquer un taux d'intérêt généralement plus élevé que celui du secteur bancaire.

Le mode de calcul du taux d'intérêt devrait être expliqué par les IMF, afin d'expliciter les raisons des coûts élevés. Les IMF doivent aussi expliquer que le taux d'intérêt n'est pas trop élevé si les activités des clients sont rentables.

Le taux d'intérêt des IMF n'est pas trop élevé par rapport au taux appliqué par les usuriers. Pourtant, les gens préfèrent aller chez les usuriers pour contracter des emprunts parce que l'argent est disponible au moment voulu. Cette situation montre que le taux d'intérêt des IMF est abordable pour ceux qui ont des activités rentables.

Le problème de la population se positionne sur la disponibilité de l'argent. Les IMF doivent trouver les moyens efficaces d'accélérer l'accord des crédits aux clients pour pouvoir satisfaire leurs besoins à temps.

Cependant, un effort de réduction des taux d'intérêt devrait être engagé par les IMF et le gouvernement. Plusieurs pistes peuvent être explorées: réduction des charges de fonctionnement, d'investissement ; réduction des impayés, négociation sur le coût de la ressource.

## **II – La Stratégie d'adaptation de l'offre à la demande**

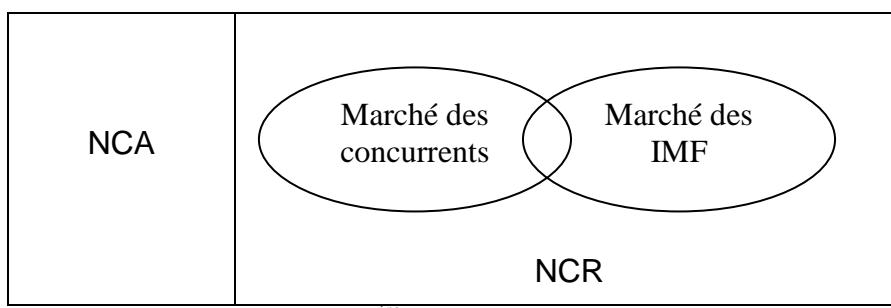
Avant d'entrer dans les stratégies d'identification des besoins de la population cibles, pour pouvoir adapter l'offre de la Microfinance à la demande, les IMF doivent comprendre la composition de la demande globale.

### **2.1 – La Demande globale**

La demande globale recouvre l'étendu du marché réel c'est-à-dire l'ensemble de la clientèle des IMF, la clientèle de la concurrence (la banque, les institutions spécialisées en Microfinance) et les gens qui seraient prêt à acheter les produits suivant les actions Marketing des IMF.

La figure suivante nous montre la constitution de la demande globale :

**Figure N°3 : Composition de la demande globale**



Source : Cours de Marketing, 1<sup>ère</sup> Année

- **Les Non Consommateurs Absolus NCA :** C'est la part de la population qui ne consommera jamais les produits et les services de la Microfinance
- **Les Non Consommateurs Relatifs NCR :** C'est la partie susceptible de devenir un jour des consommateurs

Dans cette étude, ce qui nous intéresse, ce sont les NCR. Nous allons les attirer pour devenir des consommateurs des produits de la Microfinance. Mais avant d'élaborer les stratégies de les attirer, il faut connaître les raisons de la situation de NCR.

La partie de la population est NCR à la Microfinance parce que

- ils ignorent l'existence des produits de la Microfinance,
- ou ils les connaissent mais ces produits ne répondent pas à leurs besoins

## **2.2 – Identification des besoins de la population cible**

Pour pouvoir satisfaire les besoins de la population en matière de la Microfinance, il faut d'abord identifier ces besoins.

Avant de détecter les besoins de la population, les IMF doivent connaître et comprendre les différentes sortes de besoin des consommateurs.

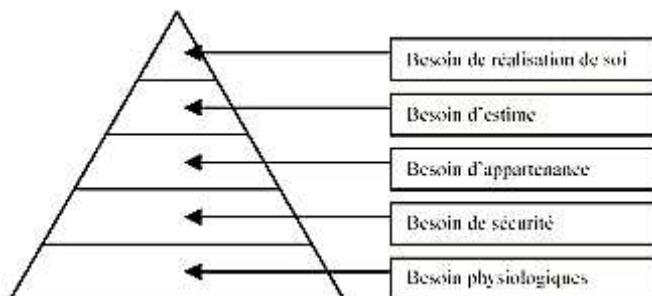
### **2.2.1 – Le besoin**

Le besoin est un état de manque ressenti par un individu. Il existe différent type de besoin subdivisé en trois catégories :

- Besoins physiques : besoin physiologique, besoin de sécurité
- Besoins sociaux : besoin d'appartenance, besoin d'estime
- Besoins personnels : besoin de s'accomplir

Ces différents types de besoin sont résumés dans un schéma appelé : le Pyramide de besoin de Maslow

**Figure N°4 : Pyramide de besoin de Maslow**



Source : Marketing et Communication, Yvan VALSECCHI

La satisfaction de ces besoins part toujours de la base c'est-à-dire les besoins physiologiques. Quand ces besoins ont été suffisamment satisfaits, l'homme passe à la recherche des moyens pour satisfaire les besoins immédiatement supérieurs.

Ce sont les besoins non satisfaits qui sont très importants car c'est l'élément moteur qui fait pousser les consommateurs à agir jusqu'à sa parfaite satisfaction.

Les besoins de la population sont différents d'une région à une autre. Pour les identifier et les distinguer, les IMF peuvent adopter la technique de segmentation.

### **2.2.2 – La segmentation**

La segmentation est la décomposition de la population cible en un certain nombre de catégorie homogène et nettement différencié.

La segmentation peut se faire à l'aide de nombreux critères à savoir :

- les conditions socio - démographiques : revenu, catégorie socio – professionnelle (CSP), habitat ;
- les caractéristiques personnelles objectives : âge, genre, situation familiale, niveau d'instruction, religion, etc.
- les caractéristiques personnelles subjectives : ouverture au monde, conservatisme ou modernisme, optimisme ou pessimisme, etc.
- le comportement d'achat : taux d'utilisation de produit, degré de fidélité à la marque, sensibilité au prix, etc.

Pour les IMF, les critères utiles pour identifier les besoins de la population, afin de pouvoir adapter les produits de la Microfinance aux demandes exprimées sont : la catégorie socio – professionnelle (CSP), la profession et activité.

Toutes les IMF doivent effectuer la segmentation de la population de la région ou la zone où l'IMF s'est implantée pour pouvoir savoir les activités ou la profession des clients cibles et cela pour connaître les produits mieux adaptés à la région.

On distingue par exemple des régions où il y a beaucoup d'agriculteur et des artisans cependant, il y a les régions dominées par les fonctionnaires et les salariés. Les agriculteurs ont surtout besoin de crédit pour promouvoir leur production, les salariés

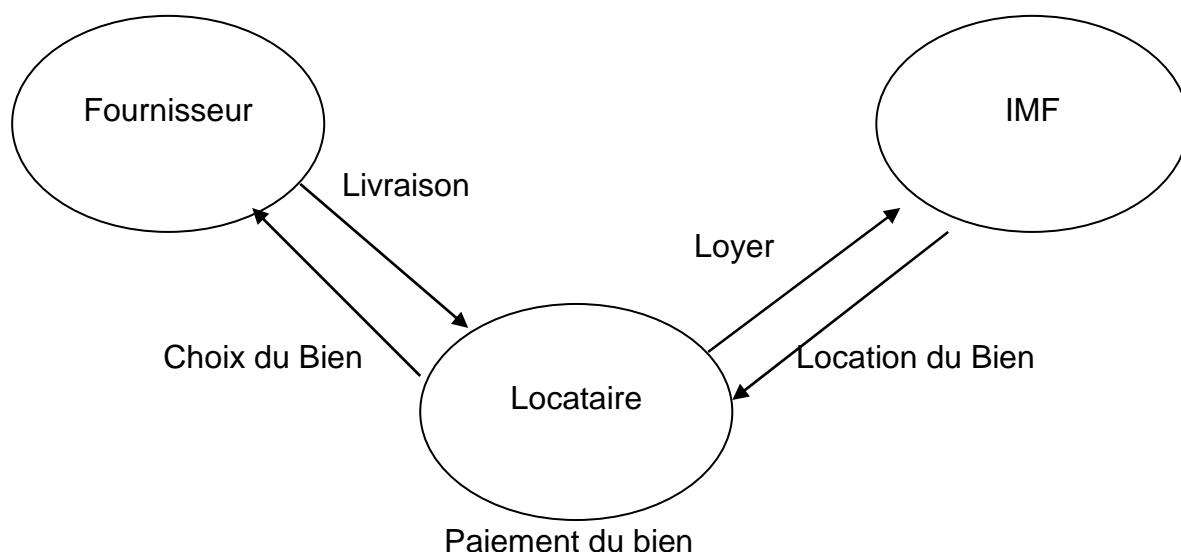
cherchent surtout à bien gérer leurs salaires et à mettre de coté des petites sommes afin d'acquérir des biens et des valeurs. Ils sont surtout demandeur de produits financiers liés au versement de salaires.

Le besoin commun actuel le plus exprimé par les agriculteurs, lors des différentes études, est le besoin de crédit à moyen et long terme pour faire des investissements, pourtant, la plupart des IMF n'accordent que des crédits à court terme.

Pour pouvoir répondre à ce besoin, les autres IMF peuvent prendre l'exemple de la CECAM sur le produit appelé **Location Vente Mutualiste LVM**.

La location-vente (ou leasing), inspirée du crédit-bail, est une alternative au crédit moyen terme classique pour l'équipement, qui permet de lever la contrainte de la garantie.

**Figure N°5 : La location Vente Mutualiste**



Source : *Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ? Séminaire de DAKAR / 21- 24 janvier 2002 / Résumé exécutif*

Les principes de base :

- L'organisme financeur reste propriétaire du bien jusqu'à ce qu'il soit entièrement payé par le bénéficiaire. Celui-ci est considéré comme locataire jusqu'à ce qu'il ait payé la valeur totale d'acquisition du bien (valeur initiale + intérêts + frais).

- Le locataire autofinance une partie du bien (de l'ordre de 25% en général) ; cette contribution est versée au début de la location, afin d'accroître la responsabilisation du locataire.
- En cas de défaillance de paiement du loyer, l'organisme financeur peut reprendre son bien, sans procédure spécifique de contentieux.

### **2.3 – La stratégie de produit**

Pour pouvoir répondre aux besoins recensés lors des activités d'identification des besoins, les IMF doivent adopter des stratégies de produit. Les produits d'une IMF sont ce qu'elle offre à ses clients potentiels.

#### **2.3.1 – Les caractéristiques des produits des IMF**

Avant d'opter pour une stratégie de produit, les dirigeants des IMF doivent connaître les caractéristiques des produits de la Microfinance :

- les produits des IMF sont proposés directement à la clientèle ; la relation producteur consommateur est directe (aucun intermédiaire).
- Les produits de la Microfinance sont des produits immatériels qui s'apparentent à la prestation de service : ils ne sont pas sujets à l'usure matérielle et assez peu à l'obsolescence, leur vieillissement est très lent
- Les produits sont conditionnés par un cadre juridique et réglementaire ; la réglementation bancaire ou fiscale confère souvent aux produits des caractéristiques dont ils ne sont pas maîtres.

#### **2.3.2 – Le développement des produits**

Le but du développement des produits est de répondre aux besoins des clients potentiels et de pouvoir augmenter les nombres de membres des IMF.

Ainsi Kotler a identifié neuf façons d'utiliser les produits pour répondre aux besoins de la population cible.

**Tableau N°6 : Neuf façons de créer la demande**

(Kotler, 1999)

Produit Marché	Existant	Modifié	Nouveau
Existant	Vendre davantage de nos produits existants à nos clients existants	Modifier nos produits actuels pour en vendre davantage à nos clients existants	Concevoir de nouveaux produits intéressants pour nos clients existants
Déplacement géographique	Pénétrer d'autres zones géographiques pour y vendre nos produits	Offrir et vendre des produits modifiés à de nouveaux marchés géographiques	Concevoir de nouveaux produits pour les vendre dans de nouvelles zones géographiques
Nouveau	Vendre nos produits existants à de nouveaux types de clients	Offrir et vendre des produits modifiés à de nouveaux types de clients	Concevoir de nouveaux produits pour les vendre à de nouveaux clients

Source : *Marketing stratégique pour les IMF* - Graham A.N. Wright, David Cracknell, Leonard Mutesasira et Rob Hudson

### 2.3.2.1 – Extension du marché d'un produit

L'extension du marché d'un produit consiste à trouver des nouveaux utilisateurs du produit. Pour un certain produit les IMF peuvent s'adresser aux deux genres. Les IMF doivent convaincre les femmes qu'elles peuvent aussi utiliser les produits de la Microfinance.

L'extension du marché aide les IMF à augmenter les nombres de client. Cela est prouvé par l'augmentation 39% des membres des IMF en 2007 lors de la création des caisses féminines pour encourager les femmes à utiliser les produits de la Microfinance.

Les IMF peuvent aussi trouver des moyens pour s'adresser aux jeunes, aux salariés, aux entrepreneurs, aux ménages,... afin de les convaincre à utiliser les produits de la Microfinance.

### **2.3.2.2 – Les nouveaux produits**

Pour pouvoir satisfaire les besoins des clients, la conception de nouveaux produits est aussi nécessaire. Un produit nouveau est un produit qui n'existe pas encore sur le marché. Cependant, les dirigeants des IMF doivent connaître que les produits vraiment nouveaux sont rares.

Selon la cabinet Booz Allen et Hamilton, il existe 6 types de nouveaux produits :

- Les produits entièrement nouveaux
- Les nouvelles marques
- Les extensions de gamme
- Les améliorations de produits
- Les repositionnements
- Les nouveaux produits moins chers

Alors, pour répondre et satisfaire les besoins, les IMF peuvent offrir des produits améliorés, reformulés, une nouvelle marque.

### **2.3.2.3 – Les produits d'appel**

Pour augmenter les nombres des clients, les IMF peuvent aussi attirer la population par des produits d'appel. Les Produits d'appel sont des produits ou services utilisés pour attirer une clientèle à travers une offre accessible dite promotionnelle.

Les produits d'appel peuvent se faire par des produits existant mais à des prix réduits ou par de nouveaux produits conçus spécialement pour attirer des clients.

Comme produit d'appel, les IMF peuvent participer à la réalisation de nouveaux produits, en cours d'exécution, conçus par le projet Microfinance qui consistent aux paiements des pensions des pensionnés de la CNAPS et les subventions des maîtres FRAM auprès des IMF. Ces paiements ont pour objectif de répondre aux besoins des pensionnés et des maîtres FRAM qui devraient parcourir plusieurs kilomètre pour recevoir leurs argents. Ces paiements ont aussi l'objectif de promouvoir la Microfinance et d'accroître le taux d'accès.

### **2.3.3 – La différenciation des produits**

La différenciation, c'est la façon de rendre un produit différent des produits similaires pour son design, emballage etc. En matière de Microfinance, les produits eux-mêmes peuvent être différenciés soit par des appellations différentes d'une IMF à l'autre soit, par la mise en évidence des avantages du produit.

#### **2.3.3.1 – Le nom de marque**

Pour se distinguer des autres, une IMF doit prendre soins des marques des produits parce que : à l'égard des clients, la marque remplit trois fonctions principales :

- l'identification : la marque consiste à permettre aux clients de retrouver facilement un produit qui lui a donné satisfaction
- la sécurisation : la marque a pour fonction de rassurer le client en lui garantissant, ou du moins en lui laissant espérer une certaine circonstance des caractéristiques et de qualité du produit
- la valorisation : la marque d'un produit ajoute de la valeur à ce produit.  
Cette valeur est le résultat de l'image du produit

Sur le marché de la microfinance, il importe de disposer de marques aux associations simples et claires. Il est également important de tester les perceptions des noms/images des marques. Enfin, l'IMF doit comparer sa stratégie de marque de produit avec celle de ses concurrents, pour s'assurer de l'absence de tout chevauchement ou de toute source de confusion.

#### **2.3.3.2 – Les avantages des produits**

L'énoncé des avantages est un élément central de l'effort de vente. Il faut garder à l'esprit que les clients n'achètent pas des produits et des services : ils achètent les avantages ou la valeur qu'ils espèrent tirer de ces produits et services. C'est pourquoi il est important de lister les attributs clés du produit et de les traduire en avantages pour le client.

La liste des avantages fournis par le produit est l'instrument le plus efficace des forces de vente. Dans tout contact avec la clientèle, le personnel de vente doit transmettre en totalité le message sur les avantages clés. Chaque avantage, bien présenté, peut avoir des effets différents d'un client à l'autre. Le prix peut être l'argument clé pour un client, tandis que l'accessibilité est la préoccupation majeure d'un autre.

### **III – Développement du Service Avant Vente**

Le service avant vente est un autre moyen d'attirer la population cible. Le service avant vente est l'ensemble des services généralement gratuits que les IMF devraient offrir avant la vente d'un produit. Comme service avant vente, on distingue : l'accueil des clients, le conseil, l'information, la formation, ...

#### **3.1 – Développement des services connexes des IMF**

Les services connexes sont les services non financiers que les IMF offrent à ses clients. Parmi les services connexes des IMF, on va surtout trouver les moyens d'attirer les clients par le développement des prestations de conseil et de formation des membres/clients.

Les paysans ne trouvent pas l'utilité des produits de la Microfinance comme le crédit quand leur activité ne permet pas de rembourser les emprunts et quand il leur manque d'idée de projet à entreprendre pour augmenter leur revenu.

Pour amener les paysans à trouver les moyens d'augmenter et de commercialiser leur production et pour les inciter à utiliser les produits de la Microfinance, il est nécessaire de créer des partenariats gagnant – gagnant.

Les IMF peuvent organiser des sessions de formation technique sur les moyens à augmenter et à commercialiser les productions des paysans. Pour cela les IMF peuvent recruter des techniciens ou créer des partenariats avec les ONG ou les projets d'appui qui travaillent pour le développement de l'agriculture. A travers ces

différentes formations, les agriculteurs vont comprendre la nécessité des investissements et l'utilité des produits de la Microfinance.

### **Chapitre III : La Stratégie de Communication**

La communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publiques en vue de modifier leur niveau d'information et leur attitude et par voie de conséquences leur comportement. Ainsi, la communication peut aider les IMF à modifier l'attitude et le comportement de la population face aux produit et service des IMF et cela va augmenter le nombre de client.

#### **I – Changer l’Image de la Microfinance**

Depuis le début, la Microfinance est liée à la pauvreté. Cette association de la Microfinance à la pauvreté constitue un blocage socio – culturel pour les gens qui ne veulent pas être considérés comme des pauvres.

Pour pouvoir augmenter le taux d'accès à la Microfinance, il faut que les IMF trouvent les moyens d'enlever ce blocage. Pour cela, le changement de cette image est la seule solution. La Microfinance doit refléter l'image de la création de richesse par le développement des activités génératrices de revenus.

Les IMF doit chercher les moyens de communiquer ce changement d'image, il faut que la population soit convaincue de cette nouvelle image. Le personnel des IMF et les autorités doivent refléter cette nouvelle image et ne plus parler de pauvretés lors de ses différentes interventions.

Afin de communiquer ce changement, les IMF doivent adopter des stratégies de communication pour convaincre le public de la Microfinance.

#### **II – La communication institutionnelle**

La communication institutionnelle est la façon dont une IMF projette sa propre identité institutionnelle vers la publique cible.

## **2.1 – Le nom de marque**

Chaque IMF est représentée par une marque, cela peut être un nom, terme, symbole ou dessin ou la combinaison de ces éléments. Il est important pour une IMF de disposer d'une bonne marque, car elle garantit les éléments suivants :

- reconnaissance immédiate : les clients ont le sentiment de savoir à quoi s'attendre et ce qu'ils peuvent demander lorsqu'ils sollicitent des services ;
- différenciation : les IMF disposant d'une bonne marque peuvent survivre même noyées dans la masse d'un marché très compétitif ;
- crédibilité : les clients peuvent accorder leur confiance à l'organisation (ce qui est particulièrement important pour les IMF proposant des services d'épargne)
- garantie : garantie de la qualité et de la fiabilité des services offerts par l'IMF ;
- communication facilitée : il est possible de gagner du temps sur la communication concernant l'identité de l'IMF, pour en passer plus sur la communication concernant ses avantages compétitifs et ses produits ;
- marketing du bouche-à-oreille : les clients peuvent facilement recommander l'IMF et ses services, et ceux qui entendent ces recommandations retiennent facilement le nom de l'IMF ;

En général, le développement de la marque doit commencer par une identification par l'IMF de son avantage compétitif, ou de l'avantage qu'elle souhaite mettre en avant en fonction des besoins et des attentes de son marché cible.

Les marques sont souvent appuyées par des slogans conçus pour capter l'essence de la marque. Comme exemple, nous pouvons prendre le slogan de l'OTIV qui est « OTIV, Ho fanatsarana ny fari – piainanao ».

## **2.2 – Le positionnement**

Pour développer la marque, une IMF doit identifier sa position sur le marché et préparer un énoncé de positionnement pour définir la marque souhaitée.

Une **position** est un énoncé objectif et de bon sens de la place occupée par l'IMF dans l'esprit des clients potentiels. La position de l'IMF est déterminée par le marché.

Un **énoncé de positionnement**, en revanche, exprime la façon dont l'IMF souhaite être perçue. C'est le message central que l'IMF veut transmettre dans tous les médias. Il est destiné à influencer la façon dont le service de l'IMF est perçu et a pour but de modifier la position de l'IMF.

L'énoncé de positionnement d'une IMF doit soutenir sa marque. L'énoncé de positionnement est court et vise à différencier l'IMF de ses concurrents, en se concentrant sur les principaux avantages stratégiques ou compétitifs dont elle dispose pour répondre aux besoins du marché. Le personnel de l'IMF doit adhérer à l'énoncé de positionnement et assurer la distribution conformément à cet énoncé.

Une fois que la marque a été définie, l'IMF doit se préparer à la communiquer. Un plan de communication définit les activités nécessaires à l'établissement de la marque et à la communication de ses attributs. La continuité et la cohérence des messages et de leur contenu sont importantes pour développer la position souhaitée pour la marque.

La stratégie de communication de marque comprend deux volets : les activités internes et les activités externes de construction de la marque. Le marketing interne de la marque est aussi important que les efforts de marketing externe. Il est essentiel que les employés de l'IMF croient en la marque, au même titre que les clients.

### **2.3 – L'identité Institutionnelle**

L'identité institutionnelle est l'unique caractéristique de l'IMF qui la définit complètement. Au quotidien, cette identité passe par l'apparence de ses agences, sa signalisation, éventuellement l'uniforme des employés, son papier à en-tête, etc. Cela recouvre également des éléments moins tangibles, comme la façon dont l'IMF gère ses activités. Ces éléments intangibles sont même souvent encore plus importants que les caractéristiques physiques de l'IMF.

Lorsque l'on développe une identité institutionnelle, il est primordial de veiller à la cohérence, assurée par la normalisation – afin que l'expérience des clients à l'égard de l'IMF et de son identité soit la même dans toutes les agences.

Les détails de l'identité institutionnelle sont très importants parce que les gens recherchent des différences sur lesquelles fonder leurs décisions.

### **2.4 – Les relations publiques**

Les relations publiques consistent en un effort délibéré, planifié et soutenu visant à établir et à maintenir une compréhension mutuelle entre l'organisation et son public.

La plupart des IMF fait l'objet d'une publicité parfois sans même l'avoir cherché. Le rôle des relations publiques est de faire en sorte que cette publicité soit bonne. Les relations publiques peuvent avoir un effet considérable sur la connaissance et sur la perception que le public a de l'IMF, de ses produits, de son personnel et de sa position à un coût bien moins élevé que les actions de promotion.

## **III – La communication produit**

La stratégie de vente d'une IMF dépend de ses produits et de son marché cible. Ce sont les deux éléments qui déterminent l'équilibre entre les stratégies de vente « pull » (attraction) et « push » (pression).

Une **stratégie « pull »**, consiste à attirer les clients vers le produit. Le but est de provoquer une augmentation de la demande, en mettant l'accent sur : la publicité, les relations publiques, la promotion des ventes, le marketing direct.

Une **stratégie « push »** consiste à pousser le produit vers le consommateur, par les canaux suivants : la vente personnelle, le marketing direct.

### **3.1 – La publicité**

La publicité est destinée à générer une demande pour les produits de l'IMF par un canal de communication indirect, et peut également compléter la communication sur la marque institutionnelle.

Souvent, les agences de publicité conçoivent des campagnes qui sont trop sophistiquées pour les clients des IMF. Le message délivré doit être unique, simple, sans ambiguïté. Pour éviter des dépenses inutiles, les IMF doivent également tester les principaux messages avant de les diffuser sur le marché.

Lors de la conception de publicités, quel que soit le média choisi, les IMF peuvent également utiliser le vieux sigle « AIDA » pour guider le développement du texte/message. Les quatre lettres AIDA signifient qu'il faut attirer l'**A**ttention du public, susciter son **I**ntérêt, stimuler son **D**ésir pour le produit et lui donner des instructions concernant l'**A**ction qu'il doit entreprendre pour satisfaire ce désir.

L'étape finale pour l'IMF consiste à mener une étude adéquate pour identifier quels médias (TV/radio, presse écrite, affichage, signalisation, etc.) sont le plus susceptibles de toucher le public visé, de la façon la plus efficiente possible.

Après la campagne, l'IMF doit mener une analyse du ratio coût/résultat pour réévaluer la rentabilité de l'investissement. Au niveau le plus élémentaire, l'IMF peut analyser le coût par nouveau client, en demandant simplement aux nouveaux clients où ils ont entendu parler du produit, dans le cadre du processus initial d'ouverture de compte ou de demande de prêt.

### **3.2 – La promotion de vente**

La promotion des ventes est utilisée par les prestataires de services financiers à travers le monde, chaque fois qu'ils proposent des offres spéciales telles que l'exemption de frais, la réduction des soldes d'ouverture ou la majoration des taux d'intérêt. Ces promotions sont généralement :

- limitées dans le temps (par exemple « exemption de frais d'ouverture pour toute ouverture de compte demandée avant le 31 décembre ») ;
- conditionnées par une activité (par exemple « apportez 5 nouveaux clients et nous vous offrons 2 % de majoration d'intérêts sur votre compte d'épargne pour cette année ») ;
- spécifiques à un segment (par exemple « offre spéciale étudiants – pas de solde minimum sur ce compte »).

### **3.3 – Le Marketing direct**

Le marketing direct est une forme de vente qui met l'IMF directement en relation avec ses clients potentiels. Les méthodes de marketing direct utilisées par les IMF comprennent la distribution de prospectus, des kiosques d'information dans les lieux publics, des courriers directs, de la publicité ciblée dans la presse et de la publicité à la radio et à la télévision générant des mécanismes de réponse directe. Le marketing direct est généralement plus efficace lorsqu'il est soutenu par une campagne publicitaire, afin que les clients connaissent / reconnaissent l'IMF et sa marque.

### **3.4 – La vente personnelle**

La vente personnelle est sans doute la technique de vente la plus répandue parmi les IMF. Les agents de terrain se déplacent dans les villes et les villages pour vendre l'IMF et ses services. Certaines IMF disposent d'agents spécialement affectés à la vente, chargés de faire des présentations lors de tout rassemblement impliquant le marché cible par exemple lors des rentrées scolaires, des formations des agriculteurs, aux réunions d'associations de commerçants. D'autres ciblent les

employeurs qui ont besoin de services bancaires efficaces et peu coûteux pour leur personnel faiblement rémunéré.

Une IMF qui recourt à la vente personnelle doit fixer des objectifs par équipe, région et personne, et veiller à ce que ces objectifs soient bien acceptés par l'équipe de vente. L'équipe doit également disposer de matériel de support de vente comme des brochures formulées de façon Claire et Concise, dans le langage du Client.

### **3.5 – La fidélisation des clients**

Les mesures de gratification et de fidélisation des clients sont très comparables à la promotion de ventes, mais sont destinées à retenir des clients de qualité et de valeur élevée, et à récompenser les comportements de clients qui favorisent l'IMF par exemple le remboursement régulier et rapide des prêts ou le maintien de soldes d'épargne élevés.

Pour fonctionner efficacement, les mesures incitatives à l'intention des clients doivent représenter des avantages réels. Il est important de concevoir des programmes de gratification/incitation simples, afin qu'ils soient bien compris par les clients et faciles à gérer par les IMF.

A titre d'exemples de programmes de gratification et d'incitation, les IMF peuvent envisager l'accès automatique au crédit pour les clients de longue date présentant un excellent historique de remboursement ou appliquer une réduction des taux d'intérêt en cas de remboursement rapide de prêts.

## CONCLUSION

L'environnement économique, social, politique et légal paraît favorable au développement de la Microfinance à Madagascar. L'Etat a choisi la Microfinance comme étant un outil important pour développer l'agriculture qui constitue la première activité des malgaches et ce pour pouvoir assurer la croissance économique de Madagascar. Il reste à la microfinance de montrer sa capacité dans la réduction de la pauvreté et du développement du pays.

Les réseaux IMF devront profiter de ces opportunités dans le pays et essayer de donner le maximum pour répondre aux besoins élevés de la population afin de développer rapidement l'économie de Madagascar. Toutefois, les dirigeants des IMF doivent agir avec prudence parce qu'il y a beaucoup de problème à connaître et à résoudre. Ce travail a permis de présenter ce que le Marketing peut offrir aux IMF pour résoudre le problème du faible taux d'accès à la Microfinance.

Cette étude nous a permis d'identifier les causes du faible taux. Nous avons distingué les problèmes internes des IMF et les facteurs qui empêchent l'adhésion de la population cible.

En effet, pour pouvoir résoudre les problèmes liés au taux d'accès, les dirigeants des réseaux IMF doivent donner de l'importance aux activités Marketing parce que quand nous parlons de taux de pénétration, nous parlons de client et de marché. Ainsi, Yves Chirouze définit le Marketing comme « un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer ». D'après cette définition on peut retenir que le Marketing est un ensemble de techniques pour conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer. Donc le Marketing est un outil qui peut aider les IMF à augmenter le nombre des clients.

Les IMF doivent continuer de travailler avec l'Etat et des ONG dans le développement des infrastructures parce que ce sont eux qui peuvent construire les routes qui mènent vers les zones enclavées où les IMF veulent s'implanter.

Pour pouvoir offrir des services de qualités, les IMF doivent former des équipes gagnantes. Pour cela, la formation est primordiale. Les dirigeants doivent concevoir des normes de qualité et primer les agents qui ont atteint les objectifs, pour les motiver.

Les IMF doivent chercher les moyens de mettre en place ou mettre à jour les SIG existant pour qu'ils puissent répondre aux besoins d'information parce que pour pouvoir prendre une bonne décision, les informations internes sont importantes.

Le taux d'intérêt élevé n'est pas un problème majeur pour la population parce qu'elle a l'habitude de payer dix fois plus élevé chez les usuriers, le vrai problème est la lenteur de procédure de déblocage d'argent. Les IMF doivent trouver les moyens d'accélérer ces procédures.

La segmentation du marché est un outil Marketing que chaque réseau doit procéder parce que cela permet de détecter les besoins de la population cible et afin de mieux les répondre.

La Microfinance ne devra plus refléter l'image de la pauvreté de la population, il faut considérer la Microfinance comme étant un moyen de créer la richesse. Les dirigeants et les autorités ne doivent plus insister sur la pauvreté des membres lors de ses interventions.

Enfin, les agents de la Microfinance ne doivent pas s'enfermer dans leur bureau, il faut qu'il réalise des actions de communication comme le Marketing direct ou vente personnelle pour attirer des nouveaux clients.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

- **AFD.** L'AFD ET LA MICROFINANCE, PROPARCO, Avril 2008, 6 p.
- **ANDRIANASOLO, Emma.** La microfinance à Madagascar : promotion d'un secteur viable, Madagascar Finance Africaine au 21ème siècle, Tunis 4-5 mars 2008, 18p.
- **APIFM** NOTE DE PRESENTATION, APIFM, Antananarivo, 2008, 6p.
- **B.WAMPFLER (CIRAD) et C.LAPENU (CERISE).** Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation Quelle contribution de la microfinance ?, résumé exécutif du séminaire international de Dakar, 21-24 janvier 2002, 35p.
- **Betty, WAMPFLER.** « Une finance durable contre la crise alimentaire », défis sud n°87- Bimestriel - février, mars 2009, 4p.
- **CAPAF.** Etude de marché des services aux institutions de microfinance à Madagascar, Programme de renforcement des capacités des IMF en Afrique francophone, juin 2005, 22p.
- **Célestin MAYOUKOU.** Système de microfinance et apprentissage entrepreneurial en Afrique subsaharienne et à Madagascar, Université de Rouen, 220 p.
- **Flore GUBERT et François ROUBAUD.** Le financement des très petites entreprises urbaines: étude d'impact d'un projet de microfinance à Antananarivo (Madagascar), TFD 73, Décembre 2003, 20p.

## **Bibliographie**

---

- **Graham A.N. Wright, David Cracknell, Leonard Mutesasira et Rob Hudson.** Marketing stratégique pour les institutions de microfinance, Shelter Afrique Building, Mamlaka Road, Mars 2003 (pour la version originale) Traduction française octobre 2003, 41p.
- **J-C Lointier.** Marketing Bancaire, Bordeaux IV Montesquieu Licence Pro Formaposte, 55p.
- **Jean-Michel SERVET.** La responsabilité sociale des institutions de microfinance dans le contexte de leur commercialisation, graduate Institute, Mai 2009 17p.
- **Les CECAM de Madagascar.** Les CECAM de Madagascar : Une Institution Mutuelle de Crédit Agricole, Antananarivo, Février 2008, 18p.
- **M. MARCHESNEY,** Management Stratégique, les éditions de l'ADREG, Septembre 2004, 288 p.
- **Makarimi ADECHOUBOU et Jo WOODFIN.** Le secteur de la microfinance Diagnostic et analyse des opportunités d'investissement, PNUD/FENU, Septembre 2003, 133p.
- **Michel LELART.** Microfinance : deux nouveaux essais ;Proximité et risque dans la microfinance, Laboratoire d'Economie d'Orléans – UMR CNRS 6221 Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, n°2008-27, octobre 2008 23p.
- **Pierre FORESTIER.** Les enjeux de la microfinance : Quel rôle spécifique pour le financement rural et agricole, Horizon Bancaires, Numéro 3 2 6, Octobre 2005, 20p.
- **Sacha LOMNITZ.** Un guide pour la micro finance sensible au genre, FAO 2003, 120p.

## ***Bibliographie***

---

- **Serge BENE.** Institutions de service de proximité aux agriculteurs à Madagascar. Les besoins des agriculteurs et les marges de manœuvre pour y répondre, A Prospectives, Antananarivo, décembre 2005, 10 p.
- **Solofondrabe RAHARIFERA.** Le Réseau des OTIV de la SAVA Madagascar, Planet Rating, KM051004, Août 2004, 40p.
  
- **Tsilavina RALAINDIMBY, Hedwing SIEWERTSEN, Imboasalamaniaina RABENASOLO.** Information Education Communication en faveur du secteur de la Microfinance, document d'analyse, Millenium Challenge Account, Antananarivo, Février 2007, 36p.
  
- **Tsilavina RALAINDIMBY, Hedwing SIEWERTSEN, Imboasalamaniaina RABENASOLO.** Maitrisons la Microfinance, brochure, Millenium Challenge Account, Antananarivo, Juillet 2007, 16p.
  
- **Yvan VALSECCHI.** Marketing et Communication, Version électronique.

## ***Sites Web***

- La Microfinance à Madagascar : [www.madamicrofinance.mg/historique.htm](http://www.madamicrofinance.mg/historique.htm), Août 2009.
- Diversification des produits en microfinance :  
[www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/diversification/etapes](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/diversification/etapes), Août 2009.
- La Microfinance, outil efficace de lutte contre la pauvreté :  
[www.planetfinancegroup.org/FR/microfinance.php](http://www.planetfinancegroup.org/FR/microfinance.php), Août 2009.
- Fonctionnement de la microfinance :  
[www.planetfinancegroup.org/FR/microfinance.php](http://www.planetfinancegroup.org/FR/microfinance.php), Août 2009.
- Millenium Challenge Account Madagascar:  
[www.mcamadagascar.org/view\\_content.php?id=20](http://www.mcamadagascar.org/view_content.php?id=20), Août 2009.

## *LISTE DES ANNEXES*

**Annexe I :** Résumé de la loi N° 2005 – 016 Du 29 Septembre 2 005

**Annexe II :** IMF à base de membres

**Annexe III :** Les Institutions de crédit direct

**Annexe IV :** Carte d'Implantation des IMF

**Annexe I :**

**Résumé de la loi N° 2005 - 016 Du 29 Septembre 2005**

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Tanindrazana - Fahafahana - Fandrosoana  
PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE**

**LOI N° 2005 - 016 DU 29 SEPTEMBRE 2005  
relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance**

L'Etat malgache a décidé de faire de la microfinance un instrument privilégié de réduction de la pauvreté pour diminuer le niveau de celle-ci de moitié en dix ans, conformément aux objectifs de développement du millénaire.

Pour la majorité de la population malgache qui n'a généralement pas accès aux services des établissements de crédit traditionnels, la microfinance est censée contribuer à l'amélioration de son niveau de vie pour lui permettre une meilleure intégration sociale, et l'accès à un développement humain durable.

La loi n° 96-020 portant réglementation des activités et organisation des institutions financières mutualistes régit la mise en place et le fonctionnement de ces institutions (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola «OTIV»; Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels «CECAM»...). Depuis son application, une meilleure vision permet d'y apporter des améliorations.

Des institutions non mutualistes existent mais exercent leurs activités sans cadre juridique spécifique. Il convient de combler le vide dans lequel elles opèrent.

Dans ce contexte, des dispositions incitatives en matière de réglementation et de supervision de l'activité de microfinance s'avèrent plus qu'opportunes.

Les grandes lignes de la nouvelle réglementation peuvent être résumées comme suit :

## **1. Définition de l'activité de microfinance**

Par rapport à la loi n° 95-030 du 22 février 1996 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit dite « loi bancaire », la présente Loi vise tout d'abord à définir les « activités de microfinance » (articles 3 à 7),

Elle vise ensuite à préciser les caractéristiques des opérations que peuvent effectuer les « institutions de microfinance », une nouvelle catégorie d'établissement de crédit à insérer dans la loi bancaire en englobant Institutions Financières Mutualistes (IFM) et Institutions Financières Non Mutualistes (IFNM). Ces opérations, dites « activités de microfinance » comprennent (cf. articles 5 à 7):

- l'octroi de micro-crédits ;
- la collecte de l'épargne;
- les services connexes à la microfinance.

## **CHAPITRE II DEFINITIONS**

**Art 3** - Est définie comme activité de microfinance, l'offre à titre habituel de services financiers de proximité à des personnes physiques ou morales n'ayant généralement pas accès au système bancaire traditionnel. Ce sont des services d'épargne et de crédit qui sont nécessaires pour promouvoir ou soutenir des activités génératrices de revenus permettant à cette catégorie de population d'améliorer son niveau de vie, d'atteindre une meilleure intégration sociale et d'accéder à un développement humain durable.

**Art. 4** - Les « institutions de microfinance », en abrégé IMF, sont des personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de microfinance définies dans les articles 5, 6 et 7 ci-après, telles que l'octroi de microcrédits, la collecte de l'épargne et les services connexes.

Les institutions de microfinance peuvent être mutualistes ou non mutualistes.

Les IMF mutualistes sont celles qui obéissent aux principes généraux du mutualisme visés au titre II de la présente loi.

Les IMF non mutualistes sont celles qui ne répondent pas à ces principes.

**Art. 5** - Constitue une opération de crédit tout acte par lequel une institution de microfinance met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'un tiers, personne physique ou morale,

ou prend, dans l'intérêt de ce tiers, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Le crédit-bail est assimilé à une opération de crédit.

**Art. 6** - Sont considérés comme épargne les fonds reçus de leurs membres par les institutions de microfinance mutualistes, sous forme de dépôts, autres que les apports en capital, les droits d'adhésion et les cotisations, avec le droit d'en disposer dans le cadre de leurs activités, à charge pour elles de les restituer.

Ne sont pas considérées comme « épargne » :

- les sommes d'argent nécessaires à l'obtention de crédit appelées « dépôts obligatoires» ;
- les sommes reçues en garantie du remboursement des crédits alloués appelées «dépôts de garantie», ces fonds ne sont déposés par la clientèle auprès de l'institution de microfinance qu'après la décision d'octroi de crédit
- les sommes d'argent mises à la disposition de l'institution de microfinance aux fins d'octroi de crédit.

**Art. 7** - Constituent des « services connexes à la microfinance » :

- les opérations de virement interne, pour le compte de la clientèle, effectuées au sein d'une même institution de microfinance ou au sein d'un réseau mutualiste
- la location de coffre-fort ;
- les prestations de conseil et de formation ;
- les virements de fonds, non libellés en devises, avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar.

## **2. Classification en trois niveaux des Institutions de Microfinance (IMFs)**

Soumettre les institutions à un même régime en matière de suivi et de contrôle constitue une entrave à l'activité et à un épanouissement des plus petites initiatives. Un assouplissement est alors proposé.

L'approche retenue par la présente loi est basée sur une classification des institutions de microfinance (articles 14 à 17).

La loi distingue 3 niveaux progressifs d'IMF (IMF 1 à 3) que ces institutions soient à caractère mutualiste ou non. Plus le niveau est élevé, plus les opérations sont complexes, les ressources, l'organisation, le degré d'institutionnalisation et le contrôle plus développés.

Les objectifs en matière de contrôle des établissements de crédit étant la protection des déposants et la sécurisation du secteur financier, ces exigences peuvent, pour les IMFs, varier en fonction de leur taille et selon que l'institution peut collecter ou non les dépôts du public.

Concernant la collecte de l'épargne, une distinction est faite entre les IMFs à caractère mutualiste qui ne peuvent pas collecter les dépôts du public, et les IMFs non mutualistes qui le peuvent sous certaines conditions. Ces dernières peuvent recevoir des dépôts du public si elles bénéficient d'un agrément au niveau le plus élevé (IMF 3) ou, lorsqu'elles sont au moins en niveau 2 et qu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe comportant plusieurs actionnaires.

En raison de la faiblesse de leur taille et de la limitation de leur activité à certains types de dépôts à leurs membres, les IMFs 1 doivent prévoir un système de contrôle satisfaisant en vue de l'obtention d'une « licence » par l'autorité de supervision des établissements de crédit, acte qui leur permet de se livrer à leurs premières activités.

L'autorisation d'exercer des IMFs de niveau 2 et des IMFs de niveau 3 prendra la forme d'« agrément » octroyé par l'autorité de supervision des établissements de crédit. Toutefois, sur la substance économique, les IMF de niveau 2 sont à compétences et risques moyens alors que les IMF de niveau 3 sont dotées d'une assise financière et de compétences techniques avérées, proches de celles des banques traditionnelles, la nature de leurs opérations les classent dans la tranche supérieure de la microfinance.

Au-delà de certains seuils à fixer par instructions, l'autorité de supervision des établissements de crédit, actuellement Commission de Supervision Bancaire et Financière CSBF, peut exiger le passage dans la catégorie supérieure afin de mettre les contraintes réglementaires en adéquation avec les risques auxquels s'expose l'institution

Le texte prévoit un régime adapté pour l'accès à la profession et pour le contrôle.

**Art. 14 -** Les IMF 1, à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroient des microcrédits à court et moyen terme dans la limite du plafond fixé par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Elles ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

Elles peuvent effectuer des prestations de conseil et de formation à leur clientèle.

Elles opèrent selon une structure de fonctionnement et de contrôle simplifiée avec un dispositif de contrôle.

**Art 15 -** Les IMF 2, à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroient des crédits à court et moyen termes dans la limite des plafonds fixés par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Les IMF 2 mutualistes ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

Les IMF 2 non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires.

Les IMF 2, à caractère mutualiste ou non mutualiste, peuvent effectuer toutes les opérations connexes à la microfinance prévues à l'article 6 ci-dessus.

Elles sont dotées d'un dispositif de contrôle interne et externe.

Elles sont tenues de respecter les règles de gestion et les normes prudentielles définies par l'autorité de supervision des établissements de crédit correspondant à leur niveau de classification.

**Art. 16 -** Les IMF 3, à caractère mutualiste ou non mutualiste octroient des crédits à court, moyen, et long termes dans la limite des plafonds fixés par l'autorité de supervision des établissements de crédit,

Les IMF 3 mutualistes ne peuvent pas collecter de dépôts du public.

Les IMF 3 non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires.

Les IMF 3 peuvent effectuer toutes les opérations connexes à la microfinance prévues à l'article 6 ci-dessus.

Les IMF 3 opèrent avec une structure de fonctionnement et de contrôle développé.

Les IMF 3 sont tenues de respecter les règles de gestion et les normes prudentielles correspondantes à leur niveau de classification définies par l'autorité de supervision des établissements de crédit.

**Art 17 -** Les niveaux des montants des crédits et des dépôts autorisés sont précisés pour chaque niveau d'institution de microfinance par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

### **3. Méthodes de suivi et de contrôle adaptées**

Les méthodes de suivi et de contrôle varient suivant les niveaux et particulièrement selon que les IMFs sont autorisées ou non à collecter les dépôts du public.

Deux notions distinctes sont prévues « surveillance » et « supervision »,

La « surveillance » consiste à vérifier l'existence d'un dispositif de contrôle et/ou à analyser les informations recueillies auprès des IMFs 1 dont les opérations de crédit à court terme, et les dépôts du public sont interdits. Elle vise au respect de règles de gestion plus souples eu égard aux risques plus faibles encourus par ces institutions (cf. articles 8, 36 et 37).

La « surveillance » des IMFs 1 comme la supervision sont assurées par l'autorité de supervision des établissements de crédit.

La « supervision » des IMFs 2 et 3, à l'instar des établissements de crédit autorisés à collecter les dépôts du public, est assurée directement par l'autorité de supervision des établissements de crédit, dont la vocation première est de protéger les déposants et de veiller à l'intégrité du secteur bancaire. Elle fait référence, d'une part aux principes fondamentaux du Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace lesquels visent à garantir la solvabilité, la liquidité et l'intégrité du secteur financier, et d'autre part aux pratiques internationales en matière de microfinance. Elle consiste à vérifier le respect par ces institutions des règles de gestion et des normes de prudence compte tenu du niveau et du type de risques auxquels elles sont exposées (cf. articles 8, 36 et 37).

**Art 8 - Au sens de la présente loi, on entend par :**

- « surveillance », le suivi des institutions de microfinance de niveau 1 (ou IMF 1) définies à l'article 14, basé sur la validation du contrôle exercé par ces institutions de microfinance sur leurs propres opérations et sur l'examen des informations recueillies auprès de celles-ci. Cette surveillance ne comporte pas la vérification du respect des normes prudentielles

- « supervision », le suivi et le contrôle par l'autorité de supervision des établissements de crédit actuellement Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), des institutions de microfinance de niveau 2 (ou IMF 2) et des institutions de microfinance de niveau 3 (ou IMF 3) définies respectivement aux articles 15 et 16 ci-après. Elle consiste à prévenir et à maîtriser les risques liés à la profession d'intermédiation et à préserver l'intégrité du secteur financier et ce dans le but de protéger les déposants. La supervision est basée sur la vérification du respect des règles de gestion et des normes de prudence;

- « licence », l'autorisation préalable accordée par l'autorité de supervision des établissements de crédit aux IMF 1 sur la base d'une déclaration d'existence. La notion de « licence » fait référence aux institutions de microfinance qui ne collectent pas d'épargne ou limitent la collecte de celle-ci à leurs membres pour les institutions de microfinance mutualistes.

- « agrément », l'autorisation préalable accordée par l'autorité de supervision des établissements de crédit à une IMF 2 ou à une IMF 3 en vue d'exercer, à titre habituel, les activités de microfinance en cohérence avec son niveau;

- « règles de gestion », l'ensemble de principes de gestion, de procédures et de mesures visant à assurer le bon déroulement des opérations, la régularité de leur enregistrement comptable ainsi que leur contrôle ;

- « normes prudentielles », les règles visant à assurer la protection des déposants et à préserver la solidité de la situation financière de l'institution de microfinance;

- « fonds propres disponibles », ceux fixés par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit. Les fonds propres disponibles d'une institution de microfinance représentent une garantie de sa solvabilité à l'égard des déposants et plus généralement des tiers ;

- « risques » ou « risques d'intermédiation », les défaillances inhérentes à l'exercice des opérations de banque, y compris les services financiers de microfinance;

- « capital minimum », outre les exigences en matière de capital social, le niveau minimal de capital exigé des institutions de microfinance en raison de leur statut d'établissement de crédit.

La règle de représentativité du capital minimum définie par la loi bancaire exige que l'actif d'une institution de microfinance excède effectivement à tout moment, d'un montant au moins égal au capital minimum, le passif dont elle est tenue envers les tiers ;

- « réseau mutualiste » ou « réseau », l'ensemble formé par les institutions de microfinance mutualistes de base, dotées de la personnalité juridique et par les structures de regroupement telles que les unions et les fédérations ;

- « guichet » ou « caisse » ou « agence », un point de service d'une institution de microfinance, sans personnalité juridique distincte de l'institution de microfinance, et réalisant les opérations avec la clientèle de l'institution de microfinance ;

**Art 36 - Les IMF 1 ne sont pas soumises à une exigence de capital minimum.**

Les IMF 2 et 3 doivent disposer, avant le démarrage de leurs activités, d'un montant de capital libéré ou d'une dotation fixés par décret.

**Art 37** - Une institution de microfinance peut contracter auprès d'autres établissements de crédit non IMF, auprès de la Banque Centrale, et sur autorisation de l'autorité de supervision des établissements de crédit, auprès d'autres organismes ou IMF, des emprunts destinés à refinancer ses opérations de crédit.

#### ***4. Dispositions diverses***

Le texte attribue à l'association professionnelle une autre dimension. En effet une seule Association Professionnelle des IMFs (APIMF) constitue la section des IMFs au sein de l'Association Professionnelle des Établissements de Crédit (APEC). Les deux associations existantes que sont l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (l'APIFM) et l'Association des Institutions de microfinance non mutualistes (AIM) constituent des sous-sections de l'APIMF. Les IMFs en tant qu'établissement de crédit doivent adhérer à l'APIMF dès l'obtention de leur licence ou agrément (cf. article 62).

Enfin, un délai de régularisation fixé par la loi et par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit est accordé aux IMFs pour se conformer pleinement aux dispositions de la présente loi (articles 80, 81 et 82).

**Art 62** - Sont tenus d'adhérer à cette Association professionnelle chaque institution de microfinance, par l'intermédiaire de son organe central, et à défaut de structure de regroupement et chaque institution de microfinance à caractère mutualiste ou non, dotée d'une autorisation individuelle. Cette adhésion doit avoir lieu dans les trois mois à partir de la date de l'autorisation collective ou individuelle, sous peine de retrait de l'autorisation donnée par l'autorité de supervision des établissements de crédit.

**Art 80** - Tout organisme exerçant les activités de microfinance mais n'ayant pas bénéficié d'une décision d'agrément en application de la loi n° 96-020 du 22 septembre 1996 dispose d'un délai d'un an à partir de la publication de la présente loi pour se confonner aux nouvelles dispositions.

**Art 81** - Les Institutions Financières Mutualistes (IFM) existantes à la date de publication de la présente loi doivent adopter l'une des formes juridiques prévues par le décret d'application

visé à l'article 18 de la présente loi pendant une période transitoire de deux (2) ans à compter de l'entrée en vigueur de la présente loi, par transformation ou par création d'une nouvelle personne morale selon le cas.

La transformation ou la création est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire de l'institution Financière Mutualiste (IFM).

**Art. 82** – L'article 17 de la loi n° 95-030 du 22 février 1996 est modifiée comme suit :

*«Article 17»: Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque territoriale ou extraterritoriale, d'établissement financier, d'institution de microfinance ou d'institution financière spécialisée.*

*1) - Seules sont habilitées de façon générale à recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme :*

*- les banques;*

*- les institutions de microfinance non mutualistes dans les conditions prévues par la réglementation qui leur est applicable.*

*2°) Les institutions de microfinance mutualistes qui sont autorisées à recevoir de leurs membres des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme le sont dans les conditions prévues par la réglementation qui leur est applicable. »*

*3°) Les établissements financiers effectuent une ou plusieurs opérations de banque au sens de l'article 3 de la présente loi. Ils ne sont autorisés à recevoir des dépôts du public à vue ou à moins de deux ans de termes qu'à titre accessoire en corollaire direct de ses activités sous forme de fonds de garantie, de provision en vue d'une opération bien déterminée.*

*4°) Les institutions de microfinance peuvent effectuer certaines opérations de banque dans les limites et le respect des conditions prévues par la réglementation qui leur est applicable.*

*La collecte des dépôts du public est soumise à des limitations qui résultent des textes législatifs et réglementaires qui les régissent.*

*5°) Les institutions financières spécialisées sont des établissements de crédit investis par l'Etat d'une mission permanente d'intérêt public. Elles ne peuvent effectuer d'autres opérations de banque que celles afférentes à cette mission.*

*Relèvent notamment de cette catégorie les banques de développement.*

*Les opérations autorisées pour chacune des catégories d'établissements et les conditions d'exercice de leurs activités seront précisées en tant que besoin par décret pris sur avis de l'autorité de supervision des établissements de crédit.*

*Les banques doivent revêtir la forme de sociétés anonymes à capital fixe.*

## Annexe II :

### ***IMF à base de membres***

#### **L'Association des Caisses d'Epargne et de Crédit Autogérées (AECA)**

L'AECA a ouvert ses premières caisses en 1992 sur Marovoay et en 1998 sur Ambato Boeny sous l'assistance technique du CIDR. Au 31 décembre 2002, le Réseau compte 44 caisses (dont 32 à Marovoay et 12 à Ambato Boeny) et environ 3350 membres dont à peu près 30% de femmes.

Depuis le 03 octobre 2000, le Réseau a été agréé en qualité d'Institution Financière Mutualiste. L'Association TAFATSAKA, en tant qu'Organe Central regroupe trois Institutions sous la forme d'Association de Mutuelles d'Epargne et de Crédit (AMEC):

- AVOTRA sise à Marovoay
- TAFITA sise à Marovoay
- TSARAJORO sise à Ambato Boeny

Les AECA de Marovoay et les deux AMEC (AVOTRA et TAFITA) sont appuyées par un service technique externe au Réseau composé de trois cadres malgaches qui ont créé une Société Anonyme à Responsabilité Limitée, la SOciété d'Appui aux Institutions Financières Décentralisées (SOA IFD) qui, elle-même reçoit des appuis ponctuels du CIDR. Les AECA d'Ambato Boeny, l'AMEC TSARAJORO et l'Organe Central sont encore encadrés par le Projet AECA/CIDR financé par le PNUD/FENU

#### **Le Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV)**

Par les fonds propres de DID, un projet pilote a démarré sur Toamasina en 1992. En 1997, les antennes d'Antananarivo et celles dans le Nord Est ont été ouvertes. En 2000, une nouvelle Unité de Promotion a été ouverte à Antananarivo et une autre vers la fin de la même année à Antsiranana dans le cadre du Programme de MicroFinance (AGEPMF) mis en place par le Gouvernement malgache sous financement de la Banque Mondiale et un co-financement de DID.

Le Réseau est actuellement constitué de cinq Unités de Promotion : Toamasina, Ambatondrazaka, Antananarivo, SAVA et Antsiranana. Une caisse mère représente les groupes OTIV au niveau de chaque région.

Trois Unités sont entrées dans un processus d'agrément par la CSBF : Toamasina (incluant Ambatondrazaka), SAVA. Le Réseau d'Antananarivo a reçu l'agrément depuis le mois d'août 2001.

L'opérateur DID\_ apporte l'assistance technique en matière de création, de promotion et de développement des mutuelles d'épargne et de crédit. Chaque caisse mère est encadrée technique et représentée vis à vis des tiers par une Unité de Promotion.

### **Le Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola (TIAVO)**

Les premières mutuelles rurales dénommées TIAVO ont été créées sur Fianarantsoa sous l'assistance technique du World Council of Credit Unions (WOCCU) en 1996. Après le départ de WOCCU en Décembre 1998, le Réseau a été géré en 1999 par le Projet MicroFinance de la Banque Mondiale.

Les caisses TIAVO sont représentées par l'Union FITIA , qui est une association régie par l'ordonnance 60-133 et par la loi 96-020 du 04 septembre 1996 portant réglementation des activités et organisation des Institutions Financières Mutualistes. L'agrément de la CSBF a été obtenu en février 2001.

### **La Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle (CECAM)**

Une expérience pilote de crédit rural, lancée dans le Vakinankaratra en 1986 par des agriculteurs et des éleveurs et appuyée par FERT, a été à l'origine du Réseau. Les caisses villageoises initiées en 1990 par l'Association FIFATA sont devenues des CECAM en 1993 et s'étendent désormais sur huit régions.

L'UNION Interrégionale des CECAM (UNICECAM) est une Institution Financière régie par la loi 96-020. Elle a obtenu l'agrément de la CSBF en mai 2000, et elle regroupe actuellement :

- six Unités Régionales des CECAM (URCECAM) : Vakinakaratra, Itasy, Bongolava, Amoron'Imerina, Ivon'Imerina et Sofia,
- deux Antennes sur : Menabe et Marovatana.

UNICECAM assume directement la responsabilité d'Organe Central du Réseau devant la CSBF et assure :

- la définition des orientations générales du Réseau CECAM
- la formation des élus du Réseau CECAM
- la surveillance du respect des règles professionnelles et internes
- la représentation du Réseau

### **L'Action pour le Développement et de Financement des micro entreprises (ADéFI)**

ADéFI a été créée en 1995 à Antsirabe dans le cadre du Projet d'Appui aux micro-entreprises financé par le Ministère Français des Affaires Etrangères (Fonds d'Aide et de Coopérations) et conduite sous la tutelle du Ministère de l'Industrialisation et de l'Artisanat.

ADéFI est la première Institution Financière Mutualiste d'épargne et de crédit agréée à Madagascar en Septembre 1999. Elle est une association mutualiste d'épargne et de crédit, spécialisée dans le financement des micro-entreprises urbaines.

Ayant son siège à Antananarivo, ADéFI compte:

- six Antennes Régionales : deux à Antananarivo, une à Antsirabe, une à Toamasina, une à Fianarantsoa et une à Mahajanga.
- trente et un Bureaux de Crédits dont trois situés dans des villes secondaires (Ambatolampy, Ambositra et Moramanga)

**Annexe III :**

***Les Institutions de crédit direct***

**Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar (APEM)**

L'Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar a été créée en novembre 1987 par le Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM).

Les missions de l'APEM sont :

- L'appui aux entreprises sous forme de micro-crédit,
- La promotion d'Institutions de MicroFinance,
- La formation de la capacité entrepreneuriale,
- Le développement des micros et petites entreprises.

L'APEM est membre fondateur de l'Association des Institutions de MicroFinance Non Mutualistes (AIM).

**Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (SIPEM)**

Sur l'initiative de l'APEM et de la SID, la SIPEM a été créée le 17 juillet 1990.

La SIPEM est une Société Anonyme, ayant comme objet « le financement des micros et des petites entreprises à Madagascar ».

La SiPEM intervient dans la ville d'Antananarivo et les grandes banlieues dans un rayon de 30 km. Cinq Bureaux de quartiers se situent dans les zones ci-après:

- Antananarivo Renivohitra (Commune Urbaine d'Antananarivo)
- Atsimondrano (Communes du Sud de la ville)
- Avaradrano (Communes du Nord de la ville)
- Ambohidratrimo (Commune d'Ambohidratrimo - Ouest de la ville)

## **VOLA MAHASOA**

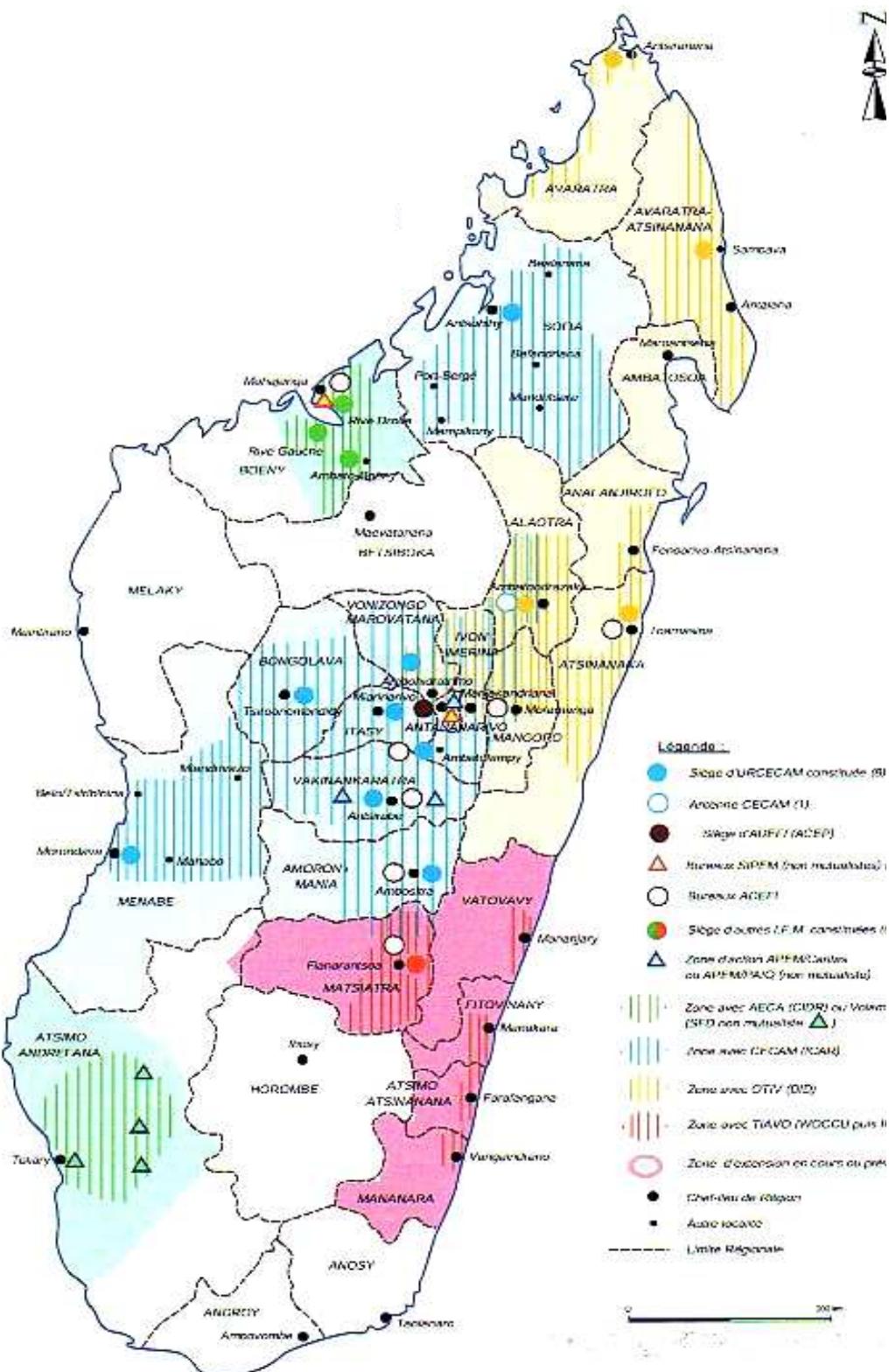
Le système régional de Crédit Vola Mahasoa est opérationnel depuis 1993 dans la région de Tuléar.

Vola Mahasoa est encore sous couvert juridique d'un projet du CIDR ou Centre International de Développement et de Recherche, une ONG française spécialisée comme opérateur en microfinance.

L'objectif général de VOLA MAHASOA est de Concourir au développement de la population pauvre et de revenu moyen, rurale et urbaine, par le moyen d'agences spatialement et culturellement proches de la population, fournissant des produits de crédit et des services financiers adaptés aux demandes.

## Annexe IV:

## *Carte d'Implantation des IMF*



## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Pages</u>
AVANT - PROPOS	i
REMERCIEMENT	ii
LISTE DES ACRONYMES	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS	v
SOMMAIRE	
INTRODUCTION	1
<i>Partie 1 : Généralités sur la Microfinance</i>	
<i>Chapitre I : Le projet Microfinance (PMF).....</i>	3
I – Présentation du projet Microfinance.....	3
II – L’Agence d’Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF).....	4
2.1 – Présentation de l’Agence.....	4
2.2 – Activités de l’Agence.....	5
III – Organisation de l’AGEPMF .....	6
3.1 – Description des tâches .....	7
3.1.1– Le Secrétaire Exécutif (SE).....	7
3.1.2 – Département Administratif et Financier.....	8
3.1.3 – Département Suivi et Evaluation .....	8
3.1.4 – Département Passation de Marché.....	9
<i>Chapitre II : La Microfinance .....</i>	9
I- Historique et Définition .....	9
II – Les Produits de la Microfinance.....	11
2.1 – Caractéristiques des produits.....	11
2.2 – Les services fournis par les IMF.....	11
2.2.1 – Le Crédit.....	12
2.2.2 – Les services de dépôt.....	12
2.2.3 – Les produits d’assurance.....	13
2.2.4 – La location-vente.....	13
2.2.5 – Les Services de Développement des Affaires (SDA).....	13
III – Méthodologies de la Microfinance.....	14
3.1 – Prêts collectifs.....	14
3.2 – Prêts individuels.....	14
3.3 – Mutuelles de Crédit.....	15
3.4 – Village banking.....	15
3.5 – Groupe et associations d’entraide.....	15
IV – La Microfinance à Madagascar.....	16
4.1 – Historique .....	16

4.2 – Les Organismes actifs en Microfinance.....	17
4.2.1 – Les Institutions de Microfinance (IMF).....	18
4.2.1.1 - Les opérations autorisées pour les IMF à Madagascar.....	18
4.2.1.2 – La réglementation des IMF.....	18
4.2.1.2.1 – Classement des IMF.....	18
4.2.1.2.2 – Formes et statuts juridiques des IMF.....	19
4.2.1.3 – Les IMF Mutualistes.....	21
4.2.1.4 – Les IMF Non Mutualistes.....	22
4.2.2 – Les Etablissements de Crédits spécialisés dans la Microfinance .....	24
4.2.3 – Les banques Classiques.....	24

**Chapitre III : Stratégie Marketing et Marketing Bancaire**..... 25

I – Définitions.....	25
II – Les spécificités du Marketing Bancaire.....	26
III – Les outils Marketing de la banque.....	27
3.1 – La politique de produit / service.....	27
3.1.1 – La création de nouveaux produits.....	27
3.1.1.1 – Les besoins.....	27
3.1.1.2 – La clientèle.....	28
3.1.2 – L'entretien des produits existants.....	28
3.2 – La politique de prix.....	28
3.3 – La politique de distribution.....	29
3.4 – La politique de communication.....	30
3.4.1 – La communication interne.....	31
3.4.2 – La communication externe.....	31
3.4.3 – La notion d'image.....	32

***Partie 2 : les causes du faible taux d'accès à la microfinance***

**Chapitre I : L'environnement de la Microfinance** ..... 33

I – Environnement Socio-économique Malgache.....	33
II – Environnement Politique.....	34
2.1 - La mise en oeuvre de projets d'envergure pour le développement de la Microfinance	34
2.2 – La Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF).....	35
2.3 – Cadre légale et réglementaire.....	35
III – Les bailleurs de Fond.....	36
IV – L'offre et la Demande de la Microfinance.....	37
4.1 – L'offre actuelle.....	37
4.1.1 - IMF à base de membres.....	38
4.1.2 - Les Institutions de crédit direct.....	38
4.1.3 - Les projets à volet crédit et les ONG .....	38
4.1.4 – Le Secteur informel.....	39
4.2 – La demande de produit et service de la Microfinance.....	39
4.2.1 – La demande d'Epargne.....	39

4.2.2 – La demande de crédit .....	40
V – Le Taux de Pénétration.....	41
5.1 – Les causes du faible taux de pénétration.....	42
5.1.1 – Trop peu de point de service .....	42
5.1.2 – Beaucoup de client inactifs .....	42
<b><i>Chapitre II : Constat au niveau des Institutions de Microfinance.....</i></b>	<b>43</b>
I – Problème d’implantation dans les zones enclavées.....	43
II – Problème de manque de Ressources Humaines.....	44
III – Problème d’information et de communication.....	44
<b><i>Chapitre III : Les problèmes de la population cible.....</i></b>	<b>45</b>
I – Le taux d’intérêt élevé .....	45
II – Produit non adapté aux besoins .....	45
III – Le manque d’idée de projet pour entreprendre.....	47
IV – La honte et la peur d’emprunter .....	47
V – L’Insuffisance de l’Information.....	48
<b><i>Partie 3 : Proposition de Solution</i></b>	
<b><i>Chapitre I : La Stratégie d’amélioration de l’offre des IMF.....</i></b>	<b>49</b>
I – La stratégie de développement des infrastructures.....	49
1.1 - Le partenariat avec l’Etat.....	49
II – La stratégie de développement des Ressources Humaines.....	50
2.1 – La constitution d’une équipe.....	50
2.2 – La formation.....	51
2.3 – Les programmes d’incitation.....	51
III – La qualité de service.....	51
IV – La stratégie technologique.....	53
<b><i>Chapitre II : La Stratégie d’attraction de la population cible.....</i></b>	<b>54</b>
I – Explication du taux d’intérêt .....	54
II – La Stratégie d’adaptation de l’offre à la demande .....	55
2.1 – La Demande globale.....	55
2.2 – Identification des besoins de la population cible.....	56
2.2.1 – Le besoin.....	56
2.2.2 – La segmentation.....	57
2.3 – La stratégie de produit.....	59
2.3.1 – Les caractéristiques des produits des IMF.....	59
2.3.2 – Le développement des produits .....	59
2.3.2.1 – Extension du marché d’un produit.....	60
2.3.2.2 – Les nouveaux produits .....	61
2.3.2.3 – Les produits d’appel.....	61

2.3.3 – La différenciation des produits.....	62
2.3.3.1 – Le nom de marque .....	62
2.3.3.2 – Les avantages des produits.....	62
III – Développement du Service Avant Vente.....	63
3.1 – Développement des services connexes des IMF.....	63
<b><i>Chapitre III : La Stratégie de Communication</i></b> .....	<b>64</b>
I – Changer l’Image de la Microfinance.....	64
II – La communication institutionnelle .....	64
2.1 – Le nom de marque.....	65
2.2 – Le positionnement.....	66
2.3 – L’identité Institutionnelle.....	67
2.4 – Les relations publiques.....	67
III – La communication produit.....	67
3.1 – La publicité.....	68
3.2 – La promotion de vente.....	69
3.3 – Le Marketing direct.....	69
3.4 – La vente personnelle.....	69
3.5 – La fidélisation des clients.....	70
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	