

# SOMMAIRE

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des annexes**

## INTRODUCTION GENERALE

**Première partie : Les cadres générales de l'étude**

**Chapitre 1 : La microfinance à Madagascar**

Section 1 : Les institutions intervenantes actuellement dans la microfinance

Section 2 : Les résultats statistiques des activités MicroFinanciers à Madagascar

Section 3 : La microfinance et la lutte contre la pauvreté

**Chapitre 2 : Présentation des Réseaux OTIV**

Section 1 : Généralité

Section 2 : Présentation du réseau OTIV Tanà

Section 3 : Union des OTIV Alaotra Mangoro

**Chapitre 3 : Les cadres théoriques du CAE**

Section 1 : L'association d'Epargne et de Crédit

Section 2 : L'Epargne et Crédit

Section 3 : L'Education

**Deuxième Partie : L'évolution de l'intégration et du développement du CAE**

**Chapitre 1 : Le processus de l'intégration du CAE**

Section 1 : Le réseau OTIV à Tanà

Section 2 : Le réseau OTIV ALMA

## **Chapitre 2 : L'analyse intrinsèque du CAE au sein des réseaux OTIV**

Section 1 : La mise en œuvre générale du CAE depuis la convention

Section 2 : Les impacts et les résultats

## **Chapitre 3 : Diagnostic environnemental**

Section 1: Analyse de l'approche CAE

Section 2 : Analyse comparative des deux réseaux

## **Troisième Partie : Les recommandations et Perspectives d'avenir**

### **Chapitre 1 : Les recommandations**

Section 1 : Les améliorations à apporter au CAE en général

Section 2 : Recommandations liées à l'OTIV Tanà

Section 3 : Recommandations liées à l'OTIV ALMA

### **Chapitre 2 : Les perspectives d'avenir du CAE**

Section 1 : Les perspectives d'avenir liées à l'excellence de l'offre de produit CAE

Section 2 : Les perspectives liées à la diversification de l'offre de produit

## **CONCLUSION GENERALE**

### **Bibliographie**

### **Annexes**

# Remerciement

*Principalement, notre remerciement s'adresse à Dieu tout puissant, sans ses aides, ses bénédictions et ses pardons, la présente Mémoire n'a jamais vu le jour.*

*Ensuite, nous tenons à présenter nos vifs remerciements au corps professoral de l'Université d'Antananarivo ; de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de la Sociologie (DEGS) ; du Département Gestion ; en particulier :*

- *Le Président de l'Université d'Antananarivo : Monsieur le Professeur Wilson Adolphe RAJERISON ;*
- *Le Doyen de la Faculté : Monsieur Andriamaro RANOVONA ;*
- *Le Chef de Département Gestion : Monsieur Origène ANDRIAMASIMANANA, Maître de Conférences ;*
- *Le Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion : Madame Farasoa RAVALITERA ;*
- *La Responsable de l'Option Organisation et Administration d'Entreprise : Madame Saholy ANDRIANALY ;*
- *L'Encadreur pédagogique : Madame Prisca RAHARINOSY ;*
- *Ainsi que tous les enseignants de la Faculté qui nous ont disposés des formations académiques durant notre cursus universitaire.*

*Nous tenons souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers :*

- *Le Coordonateur National de la MicroFinance : Monsieur Francis Blaise RAJOELINA ainsi que les membres des personnels de la CNMF/PNUD qui ont bien voulu apporter leurs précieuses coopérations au cours de notre passage en tant que stagiaire ;*
- *L'Expert National en Développement des Produits Micro Financiers du Volet Microfinance PNUD/CNMF : Madame Fanjaharivola RAKOTOMAHARO, notre Encadreur professionnel, qui a consacré un temps précieux dans la directive de ce travail avec des conseils et des remarques constructives ;*
- *Les Dirigeants du Réseau OTIV Antananarivo et du Réseau OTIV Alaotra Mangoro, la Coordinatrice de l'ALMA, la Responsable du CAE d'Antananarivo, les Gérants des caisses de base visitées ainsi que les Animatrices qui nous ont beaucoup aidés pour les recueils des données et informations nécessaires.*

*De même, nous ne pouvons pas oublier de remercier notre membre de famille qui n'a pas ménagé leur soutien moral et financier.*

*Enfin, nous adressons notre gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cette mémoire.*

*Nous espérons que notre travail sera d'une utilité réelle pour l'appui au développement du secteur de la MicroFinance malgache.*

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>TABLEAU 1</b>	Historique et Evolution du Réseau .....	23
<b>TABLEAU 2</b>	Couverture Géographique du Réseau OTIV Tanà.....	25
<b>TABLEAU 3</b>	Couverture Géographique du Réseau OTIV ALMA.....	28
<b>TABLEAU 4</b>	Evolution du CAE de l'OTIV Tanà entre 2002 et 2005.....	44
<b>TABLEAU 5</b>	La Politique et la Stratégie en CAE.....	54
<b>TABLEAU 6</b>	Le Pilotage et la Gestion du CAE.....	56
<b>TABLEAU 7</b>	Objectif global du CAE Tanà de 2006 à 2009.....	69
<b>TABLEAU 8</b>	Objectif global du CAE ALMA pour 2008.....	70
<b>TABLEAU 9</b>	La place du CAE du Réseau OTIV Tanà.....	71
<b>TABLEAU 10</b>	La place du CAE du Réseau OTIV ALMA.....	72
<b>TABLEAU 11</b>	Taux de couverture du Réseau OTIV Tanà.....	75
<b>TABLEAU 12</b>	Taux de couverture du Réseau OTIV ALMA et son CAE.....	76
<b>TABLEAU 13</b>	Evolution du CAE du Réseau OTIV Tanà depuis 2006.....	79
<b>TABLEAU 14</b>	Evolution du CAE du Réseau OTIV ALMA depuis 2006.....	80
<b>TABLEAU 15</b>	Taux de rentabilité du Réseau OTIV Tanà.....	89
<b>TABLEAU 16</b>	Taux de rentabilité du Réseau OTIV ALMA.....	89
<b>TABLEAU 17</b>	Evolution CAF des AEC par cycle de crédit.....	95
<b>TABLEAU 18</b>	Les Forces et Faiblesses du CAE.....	103
<b>TABLEAU 19</b>	Points fort du CAE liés à chaque Réseau.....	105
<b>TABLEAU 20</b>	Points forts du CAE liés à l'offre CAE.....	107
<b>TABLEAU 21</b>	Points forts du CAE liés à l'AEC.....	108
<b>TABLEAU 22</b>	Points à améliorer du CAE liés à chaque Réseau.....	109
<b>TABLEAU 23</b>	Points à améliorer du CAE liés à l'offre CAE.....	110
<b>TABLEAU 24</b>	Points à améliorer du CAE liés à l'AEC.....	111
<b>TABLEAU 25</b>	Calcul de prévision des membres de l'AEC en 2012 de l'OTIV Tanà .....	133
<b>TABLEAU 26</b>	Calcul de prévision des membres de l'AEC en 2012 de l'OTIV ALMA .....	134

## **LISTE DES FIGURES**

<b>FIGURE 1</b>	Structure d'une MEC .....	18
<b>FIGURE 2</b>	Organigramme de l'Union des Réseaux OTIV Tanà .....	19
<b>FIGURE 3</b>	Organigramme de l'Union des Réseaux OTIV ALMA .....	20
<b>FIGURE 4</b>	Structure administrative de l'OTIV .....	22
<b>FIGURE 5</b>	Les étapes de la création d'une AEC .....	30
<b>FIGURE 6</b>	Les Responsabilités des Animatrices .....	32
<b>FIGURE 7</b>	Equilibre entre le succès de l'Organisation et les avantages des Participant.....	34
<b>FIGURE 8</b>	Le fonctionnement des services de crédit et de l'épargne .....	37
<b>FIGURE 9</b>	Evolution CAF FITAFI FANEVA par cycle de crédit .....	96
<b>FIGURE 10</b>	Evolution CAF FITAFI TAMBATRA par cycle de crédit .....	97
<b>FIGURE 11</b>	Evolution CAF FITAFI VEROMANITRA par cycle de crédit .....	97

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : EVOLUTION DES ACTIVITES MUTUALISTES DE 1998 AU DECEMBRE 2007

ANNEXE 2 : LES PRINCIPES CLES DE LA MICROFINANCE

ANNEXE 3 : REGLEMENTATION DES IMF

ANNEXE 4 : LES DEUX NIVEAUX CONSTITUTIFS D'UN RESEAU OTIV

ANNEXE 5 : ATTRIBUTIONS ET ROLES DES DIRIGEANTS DU RESEAU OTIV

ANNEXE 6 : PRESENTATION DES PRODUITS ET SERVICES OFFERTS PAR LES DEUX RESEAUX OTIV

ANNEXE 7 : EVOLUTION DES ACTIVITES DES DEUX RESEAUX

ANNEXE 8 : PRESENTATION DE FFH

ANNEXE 9 : LE MONTANT MAXIMUM DE PRET ET LA PROPORTION DE L'EPARGNE

ANNEXE 10 : LES OUTILS DE SUIVIS UTILISES PAR LES ADCAE

ANNEXE 11 : EXEMPLES DE DOSSIER DE DEMANDE DE PRET

## *Introduction générale*

Au cours des dernières décennies, les programmes de lutte contre la pauvreté ont mis l'emphase sur l'offre directe des services sociaux aux pauvres.

La perception selon laquelle les pauvres n'ont pas assez de moyens pour les aider à sortir de la pauvreté et que par conséquent, il faut augmenter leurs moyens, a guidé presque toutes les actions.

La combinaison de ces facteurs ont donné naissance à la MicroFinance qu'un extrait d'un article du journal Madagascar Tribune (1999) l'a définit comme suit : « La MicroFinance désigne l'activité de collecte d'épargne et le financement des petits producteurs, ruraux et urbains. Elle a un double objectifs, d'un coté, permettre aux petits producteurs traditionnellement exclus du champ d'action des banques d'accéder à des financements appropriés à la taille de leurs activités (microcrédit) ; de l'autre coté, réaliser une meilleure collecte de l'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique. Inciter à produire, accroître la productivité et lutter contre la thésaurisation ».

Pour le cas de Madagascar, l'histoire de la MicroFinance a vu le jour en 1990 avec la création des Institutions de MicroFinance (IMF) par l'intervention des trois entités qui sont les : les Bailleurs de Fonds, le gouvernement et les opérateurs techniques spécialisés.

Le partenariat entre ces acteurs ne s'est limité par là ; en 2004, un Document de Stratégie Nationale de Microfinance (DSNMF) est élaboré après une démarche concertée pour conduire le développement du secteur de la MicroFinance à Madagascar.

Néanmoins, suite à des changements de contexte, si nous ne citons que la mise en place de la politique nationale pour le développement ou le Madagascar Action Plan (MAP) en 2007, une révision de la stratégie s'avère pertinente. Il s'agit d'aboutir à une stratégie réorientée qui cadre bien avec les besoins actuels du secteur et l'évolution des contextes nationaux et internationaux. C'est alors qu'une nouvelle stratégie actualisée et alignée avec le MAP est rédigée dont la mise en œuvre couvrira les années 2008 à 2012.

Elle a comme objectif global de : « Favoriser l'accès à des services de MicroFinance diversifiés tant au niveau de l'offre de produits qu'au niveau des types d'institutions, grâce à des institutions viables, intégrées dans le secteur financier pour une majorité de ménages à faible revenus et des micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire malgache d'ici 2012. »

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Parmi les résultats quantitatifs attendus est l'atteinte du taux de pénétration qui est actuellement de 9,25%<sup>1</sup> à 13% en 2012.

La reconnaissance du secteur de la MicroFinance et sa considération parmi les armes qui permettent de sortir le pays de la pauvreté consolident et valorisent la principale mission des IMF qui est d'octroyer des services financiers aux pauvres.

Cependant, dans sa conception actuelle, la MicroFinance est avant tout réservée au financement d'activités productives, et même hautement productives. En d'autres termes, le microcrédit n'est pas encore accessible à tous, il existe encore des couches non servies ou peu servies. Il s'agit des plus défavorisées et notamment les femmes démunies qui entreprennent des activités génératrices de revenus.

Pour pallier à cette exclusion, certaines IMF, avec l'appui des bailleurs comme le PNUD, ont adopté l'offre Crédit Avec Education (CAE), une approche qui a été développée par FFH.

Le CAE est un service financier destiné aux femmes défavorisées économiquement actives mais qui ne disposent pas ou n'ont suffisamment des garanties matérielles. C'est une approche basée sur la caution solidaire. Les femmes se regroupent en association et se soutiennent mutuellement pour le remboursement de leur prêt.

Actuellement, l'offre du CAE constitue l'un des rares moyens qui permet de servir les couches de clientèles mises en marges. Une dizaine d'IMF l'ont adopté et parmi elles les Réseaux OTIV qui se trouvent aujourd'hui sur la phase de développement du produit ; des études et recherches méritent d'être mises en œuvres.

Dans ce présent mémoire, nous avons choisi le thème d' : « Etude de la mise en valeur du Crédit Avec Education ». Cas de l'OTIV Tanà et de l'OTIV Alaotra Mangoro (ALMA) afin de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesures est ce que le CAE pourra être à la fois bénéfique pour l'OTIV et les femmes démunies ; autrement dit, comment peut on combiner à la fois les objectifs sociaux et les objectifs de pérennité de ces OTIV en terme de CAE?

La reconnaissance que le secteur de la MicroFinance a un avenir prometteur grâce à des mobilisations nationales a réveillé l'esprit à choisir et à décortiquer ce domaine. Pour le CAE en particulier, il constitue une approche directe et décentralisée pour lutter contre la pauvreté. En outre, le marché est encore très large si on ne considère que le taux de pénétration pour les IMF.

---

<sup>1</sup> Selon l'estimation de la CNMF en juin 2008

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Telles sont les raisons qui nous a influencés à choisir et à accéder dans le monde du micro crédit et en particulier le CAE.

Dans le cadre de la méthodologie, nous avons mené notre étude en exerçant un stage de recherche de six mois auprès de la Coordination Nationale de la MicroFinance à Antsahavola. Pour cela, des entretiens et assistance avec un expert en Développement de Produits MicroFinanciers, qui est d'ailleurs l'encadreur professionnel, ont entrepris. De plus, nous avons pu aussi consulter des documents et revues nécessaires durant notre séjour à part des études bibliographiques au sein des bibliothèques.

Mais pour la concrétisation des études, nous avons pu aussi effectuer des descentes auprès de l'Union OTIV Tanà et l'Union OTIV Alaotra Mangoro et leurs caisses de bases ainsi qu'auprès de quelques associations d'épargnes et de crédit.

Nous avons surtout axé notre réflexion sur la mise en valeur du CAE qui est entre autres son intégration au sein des caisses de bases pour être offert comme tous les autres produits s'il est avant traité comme projet au sein de l'Union OTIV.

Pour mieux cerner la problématique néanmoins, nous allons intervenir en trois points :

- Tout d'abord, la première partie intitulée : Le cadre général de l'étude qui donnera les détails techniques mais aussi qui va développer l'environnement micro financier malgache en général et ce de l'OTIV en particulier ;
- Puis ensuite, dans la deuxième partie nous allons exposer l'évolution et l'évaluation de l'intégration du CAE ;
- Enfin, des recommandations et des analyses des perspectives seront analysées.

## **PREMIERE PARTIE : LES CADRES GENERAUX DE L'ETUDE**

Avant de commencer l'analyse générale, il est important de faire un aperçu du cadre de l'étude, du fait que la MicroFinance fait partie actuellement d'un instrument privilégié de la réduction de la pauvreté (d'après les objectifs de MAP).

Pour cela, dans un premier temps, nous allons présenter le secteur de la MicroFinance malgache, exposant les intervenants et acteurs, les données statistiques mais aussi les enjeux faisant de la MicroFinance un outil de la lutte contre la pauvreté, dans le chapitre premier.

Ensuite, la présentation des deux Réseaux OTIV, en tant que terrain d'exécution des études est très importante. Elle sera effectuée dans le deuxième chapitre.

Enfin, dans le troisième chapitre, tous les éléments essentiels à savoir concernant le CAE seront étalés.

### **CHAPITRE 1 : LA MICROFINANCE A MADAGASCAR**

Historiquement, la MicroFinance à Madagascar comporte trois périodes distinctes à savoir : avant 1990, 1990 à 1995 et 1996 à nos jours<sup>2</sup>. Les défaillances du système bancaire en milieu rural ont favorisé la création des Institutions de MicroFinance (IMF) à partir de 1990 à Madagascar.

- Avant 1990 : aucune Institution de MicroFinance n'existe à cette époque, à part l'ancienne BTM<sup>3</sup>, qui intervenait dans le secteur de la MicroFinance, mais dont les activités étaient limitées à l'octroi de crédit au paysan et n'atteignent qu'une frange limitée de la population rurale.
- 1990-1995 : *phase d'émergence des IMF*. Elle est surtout favorisée par la conjugaison des interventions des trois entités : les bailleurs de fonds, le gouvernement, les Agences d'Implantation et de Développement ou opérateurs techniques spécialisées qui ont assuré l'encadrement technique des IMFs.

---

<sup>2</sup> [www.madamicrofinance.mg](http://www.madamicrofinance.mg)

<sup>3</sup> Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

- A partir de 1996 : *phase de développement et de croissance* qui a été marquée par : l'extension géographique et la consolidation des réseaux préexistants<sup>4</sup> ; mais aussi, la mise en place de la Cellule de coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF) et l'adoption d'une nouvelle loi relative à l'activité et au contrôle des IMFs<sup>5</sup>.

Afin de bien illustrer le présent chapitre, il nous faut préciser les institutions intervenant actuellement dans la MicroFinance à Madagascar en premier lieu et puis ensuite les résultats statistiques du 31 décembre 2007 ainsi que les mesures faisant de la MicroFinance un outil de lutte contre la pauvreté.

## **Section 1 : Les institutions intervenant actuellement dans la MicroFinance**

Actuellement, les acteurs de la MicroFinance à Madagascar sont<sup>6</sup> : le Gouvernement ; les Bailleurs de fonds ; les Organisations Techniques Spécialisées ; les Associations Professionnelles Mutualistes ; les programmes, Projets et Organismes d'appui et les Institutions bancaires.

### **1.1 Le Gouvernement :**

Il est le garant institutionnel dans le développement des équilibres macro-économiques, de la sécurisation des dépôts, des voies de recours juridiques et du développement et l'expansion de la MicroFinance.

- **Le Ministère des Finances et du Budget** : dans l'exécution de la politique de MicroFinance, sous l'autorité du Ministère, il a été désigné un Coordonnateur National de la MicroFinance suivant l'arrêté n° 20345/2005 du 27 octobre 2004 abrogeant l'arrêté n° 21534/2003 du 12 décembre 2003.
- **La Direction Générale du Trésor**, par la **Direction des Opérations Financières** assure la tutelle dans le contrôle et la surveillance des flux financiers relatifs aux refinancements, notamment en provenance de l'extérieur.
- **La Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF)** assure la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de MicroFinance, la promotion du

<sup>4</sup> Le taux de croissance du nombre des membres des Institutions financières mutualistes entre 1996 à 2000 a été de +414%, selon le [www.madamicrofinance.mg](http://www.madamicrofinance.mg)

<sup>5</sup> Il s'agit de la loi N° 2005-016 du 29 septembre 2005

<sup>6</sup> [www.madamicrofinace.mg](http://www.madamicrofinace.mg)

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

secteur et l'évaluation des performances des programmes. Dans ce cadre, elle s'assure à tout moment que les mesures prises et les interventions des pouvoirs publics vont dans le sens du renforcement du secteur et sont en cohérence et en harmonie avec la Stratégie Nationale de MicroFinance.

- **La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF)** : structure indépendante créée par l'Etat, est responsable du contrôle de l'application des textes légaux, la surveillance et l'agrément des Institutions Financières.

## **1.2 Les Bailleurs de fonds:**

Ils interviennent intensivement à Madagascar pour le développement des Institutions de la MicroFinance. Plusieurs réseaux bénéficient de leurs appuis et aideront à créer d'autres réseaux dans des zones non encore couvertes.

Les principaux Bailleurs de Fonds de la MicroFinance sont : la Banque Mondiale, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU), l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement (AFD), l'United States Agency for International Development (USAID) et enfin le Millenium Challenge Account Madagascar (MCA)

## **1.3 Les Organismes techniques spécialisés et prestataire de services nationaux :**

A part les moyens financiers, la mise en place des caisses de base et des structures de fonctionnement d'Institutions de MicroFinance requiert une expertise technique appropriée. Les appuis concernent notamment la mise en place des instruments de gestion et de contrôle en vue de recherche viabilité et pérennité à terme.

Depuis l'émergence de la MicroFinance jusqu'à présent, divers Opérateurs techniques internationaux interviennent à Madagascar : Centre International de Développement et de Recherche (CIDR), Développement International Desjardins (DID), Formation pour l'épanouissement et le Renouveau de la Terre (FERT) et International de Crédit Agricole et rural (ICAR), Institut de Recherche Appliquée au Management (IRAM) et Planet Finance.

Aux côtés de ces organismes techniques spécialisés, différents prestataires de services nationaux se sont également positionnés sur le marché de la MicroFinance. Ils se constituent soit en bureau d'étude, soit en prestataires individuels. Ils interviennent dans des domaines précis d'appui à une IMF comme les études de faisabilité, formation (en gestion des ressources humaines, gestion de crédit, ...). Nous pouvons citer quelques structures comme Consulting Plus, FIDEV (Finance et Développement), Gama Consult, ...

## 1.4 Les associations professionnelles:

Il s'agit de :

- L'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes(APIFM), et ;
  - L'Association des Institutions de Microfinance Non Mutualistes (AIM)
- L'APIFM :

Tout d'abord, 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. 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 Union, puis en Fédération, voire même en Réseau.

L'APIFM ou l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes, a été créée le 12 mars 1998. Elle a pour mission générale, la représentation et la défense des intérêts professionnels de ses membres, à travers la mise en œuvre d'actions visant à améliorer le cadre de leurs activités. Elle se veut également un lieu de concertation et d'expression des IMF, et une structure d'information du public, tant sur ses adhérents que sur le contexte plus large de la MicroFinance, en particulier la réglementation.

Enfin, l'APIFM a été légalement habilité pour être l'intermédiaire entre les réseaux mutualistes et la Commission de Supervision Bancaire et Financière(CSBF) dans la procédure d'agrément dans la catégorie des Institutions Financière Mutualistes(IFM).

Les réseaux membres sont constitués par le :

- ✓ *Réseau des Associations d'épargne et de Crédit Autogérées (AECA) : AECA Avotra (Rive gauche Marovoay) et AECA Tafita (Rive droite Marovoay) ;*
- ✓ *Réseau du Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV) : Alaotra, Antananarivo, Toamasina, SAVA, DIANA ;*
- ✓ *Réseau du Tahiry Ifampisamborana Vola(TIAVO) : Union Fitia Fianarantsoa ;*
- ✓ *Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelles (CECAM) : Amoron'I Mania, Bongolava, Itasy, Ivon' Imerina, Sofia, Vakinakaratra ;*

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- ✓ Réseau des Bureaux de Crédit de l'Association pour le développement et le Financement des micro-entreprises (ADéFI) : Antananarivo, Antsirabe, Ambatolampy, Ambositra, Toamasina, Fianarantsoa, Moramanga, Mahajanga.

- L'AIM :

L'AIM regroupe les Institutions de Microfinance Non Mutualiste ; en fait les Institutions de Microfinance Non Mutualiste regroupe les Institutions qui ont choisi une forme juridique autre que mutualiste ou statut particulier ou, à travers leurs activités financières classique, ont un volet de Microfinance. Elles sont en attente d'une loi qui régira ces institutions.

Quant à l'AIM, elle a été créée en 03 octobre 1960 suite à l'ordonnance n° 60 133. Elle assure les mêmes attributions que l'APIFM seulement qu'elle a comme membre les Institutions de MicroFinance Non Mutualistes.

L'AIM compte trois membres actifs :

- ✓ *L'Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar (APEM)*
- ✓ *La Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (SIPEM)*
- ✓ *Le Sampan' Asa Fampandrosoana/ Fianganan'I Jesoa Kristy eto Madagasikara (SAF/FJKM)*

Et des sympathisants :

- ✓ *Entreprendre à Madagascar (EAM)*
- ✓ *Vola Mahasoa*
- ✓ *Programme d'Appui aux Initiatives de Quartier (PAIQ)*
- ✓ *Conseil de Développement d'Andohatapenaka (CDA)*
- ✓ *Catholic Relief Services(CRS)*
- ✓ *Mahavotse/GRET dans l'Androy*
- ✓ *TITEM (Tahiry lombonan'ny Tantsaha eto Madagasikara)*
- ✓ *Accès Banque*
- ✓ *Microcred*

- ✓ PAMF (Première Agence de Microfinance)

## **1.5 Les programmes, projets et organismes d'appui :**

Ils sont au nombre de trois :

- *L'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF)* : il est mis en œuvre en 1999. Il bénéficie d'un financement de la Banque Mondiale afin d'améliorer le niveau de vie des populations à faible revenu, de mettre à leur disposition des institutions financières viables et pérennes ainsi que des instruments financiers accessibles.

Le Projet appui cinq Réseaux (quatre Réseaux OTIV et TIAVO) implantés dans quatre provinces. La démarche d'intervention du Projet MicroFinance consacre une approche institutionnelle qui favorise l'appropriation de l'Institution par la population. Cette approche consiste à faire de l'épargne collectée un préalable au crédit.

- *Le Volet MicroFinance PNUD exécuté par la Cellule de Coordination Nationale de la Microfinance :*

Les principales activités du Volet Microfinance sont les suivantes :

- ✓ Appui au cadre institutionnel du secteur de la MicroFinance ;
- ✓ Appui à l'internalisation des bonnes pratiques et la mise en place d'un cadre réglementaire favorable au développement du secteur de la MicroFinance ;
- ✓ Appuis technique et financier pour la professionnalisation des Institutions de MicroFinance émergentes
- ✓ Appui pour l'intégration du secteur de la Microfinance dans le système financier
  - *Sahan'Asa Hampandrosoana ny eny Ambanivohitra (SAHA)* : Les financements de SAHA sont destinés essentiellement au renforcement des capacités des paysans, la réalisation de petites infrastructures ou le lancement d'innovations à petite échelle. Il est en dialogue avec les Institutions de Microfinance présentes dans les zones d'intervention (Imerina, Betsileo, Menabe) afin de favoriser la rencontre entre l'offre et la demande de crédit.

Le programme SAHA est financé par la Coopération Suisse et mis en œuvre par la Fondation suisse Intercoopération-Délégation Madagascar.

## **1.6 Les institutions bancaires :**

Il existe à Madagascar huit banques commerciales privées dont la Banky Fampandrosoana ny Varotra– Société Générale (BFV–SG), la Bank Of Africa (BOA), la Banque Nationale des Industries-Crédit Agricole (BNI-CA), la Banque Malgache de l'Océan Indien – Groupe BNP PARIBAS (BMOI), l'UCB devenue MCB, la SBM, la Banque Chino-Malgache (MCB) et tout récemment l'Accès Banque Madagascar.

La majorité de ces banques sont sensiblement orientées vers les grandes et moyennes entreprises privées.

La BTM (Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra), traditionnellement, l'un des principaux intermédiaires du gouvernement pour le financement du milieu rural a été rachetée en 1999 par la BOA et l'une des conditions agréées à la privatisation était le maintien d'un département de microfinance. C'est ainsi que la BTM/BOA demeure active et dynamique auprès du secteur de la microfinance.

La BNI-CL, actuellement BNI-CA a réalisé une opération réussie de refinancement en 1999 auprès d'un réseau d'IMF dans la région de Marovoay et depuis, a délaissé ce secteur. La BMOI quant à elle a financé à l'époque le réseau ADÉFI considéré comme un client de plusieurs années.

L'AccesBanque Madagascar a été créée en 2007. Elle a pour mission spéciale de fournir aux micros petites et moyennes entreprises, ainsi qu'aux catégories de clients à faible et moyen revenu, des services financiers adaptés à leurs besoins. Elle est ainsi, la première banque territoriale spécialisée en MicroFinance. Parallèlement, Accès Banque offre des produits de dépôts et d'épargne attractifs et accessibles pour tout le monde.

Tout cela montre enfin que le secteur de la MicroFinance à Madagascar mobilise des importantes entités suffisantes pour bien intégrer le secteur dans le marché financier national. Néanmoins, le secteur a déjà connu des évolutions et ce ne sont que les statistiques qui pourront vérifier cette affirmation.

## **Section 2 : Les résultats statistiques des activités micro financières à Madagascar**

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

- ✓ L'extension de la couverture territoriale tant en milieu rural qu'en milieu urbain,
- ✓ L'augmentation du taux de pénétration,

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- ✓ Le développement des activités : nombre des membres et des clients touchés, volume des dépôts collectés auprès de la clientèle, volume des crédits distribués.

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

D'après les statistiques nationales consolidées<sup>7</sup> du secteur, incluant les mutualistes et les non mutualistes, voici le résultat statistique des activités micro financières à Madagascar.

## **2.1 Le taux de pénétration :**

Au plan national, les IMF mutualistes et non mutualistes regroupent au 31 décembre 2007 plus de 360 000 membres environ dont 33% des femmes. En terme de pénétration de marché, environ 7,86% des familles malgaches sont bénéficiaires des services financiers offerts par ces institutions de MicroFinance en 2007 contre moins de 1% avant 1990. Plutôt, au cours de mois de juin 2008, la CNMF affiche un nouveau taux qui s'élève à 9,25% si l'objectif affiché dans le MAP est de 13% en 2012.

## **2.2 Le nombre de membres :**

De 1998 à décembre 2007, le nombre des membres (pour les Institutions Mutualistes) a presque été multiplié par 7 passant de 47 472 à 322 675. Pour les Non Mutualistes, le nombre des bénéficiaires de crédit a atteint 15 413 (APEM /PAIQ, SIPEM, Vola Mahasoa, CEFOR, SOAHITA, SAF FJKM) au 30 juin 2007. A cela s'ajoute plus de 22 000 bénéficiaires des autres Institutions au 31/12/07 qui ne sont pas encore membres officiels de l'AIM entre autres Mahavotse, Accès Banque, Microcred. Soit en tout plus de 38 000 clients pour les non mutualistes.

## **2.3 Le volume d'épargne collectée :**

Dans la même période, les encours d'épargne des Mutualistes sont passés de 1,3 milliards d'Ariary à plus de 32 milliards d'Ariary. Certaines catégories d'Institution Non Mutualistes commencent à collecter de l'épargne dont l'encours s'élève à près de 5 milliards Ariary.

## **2.4 Le crédit distribué :**

Toujours de 1998 à décembre 2007, les encours de crédits se sont accrus de 3,3 milliards Ariary à plus de 53 milliards d'Ariary pour les mutualistes, soit un accroissement de plus de 16 fois. Les encours de crédit des IMF non mutualistes s'élèvent à plus de 16,8 milliards d'Ariary.

A travers ces résultats motivants, faut-il croire que la MicroFinance est capable de soulever le défi national qui est entre autres la réduction de la pauvreté ?

---

<sup>7</sup> Selon le site [www.madamicrofinance.mg](http://www.madamicrofinance.mg), à noter que ces statistiques ne sont pas complètes car il y a encore des IMF qui n'ont pas envoyé leurs chiffres au 31/12/07.

## **Section 3 : La Microfinance et la lutte contre la pauvreté**

Des critiques et remarques sont toujours évoqués à propos du secteur de la MicroFinance et la lutte contre la pauvreté.

Cette section sert surtout à exposer les mesures nécessaires pour faire de la Microfinance un outil efficace. Il s'agit des Principes Clés de la Microfinance du CGAP<sup>8</sup> pour la Mise en Place des Systèmes Financiers adaptés aux besoins des pauvres.

### **3.1 Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts :**

Les pauvres ont comme tout le monde, besoin d'une vaste gamme de services financiers pratiques, souples, et d'un prix raisonnable. Selon la situation dans laquelle ils se trouvent, les pauvres peuvent avoir besoin non seulement de crédit, mais aussi d'instruments d'épargne, de services de transfert de fonds et d'assurances.

### **3.2 La MicroFinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté :**

L'accès à des services financiers viables permet aux pauvres d'accroître leurs revenus, de se doter d'actifs et de se protéger dans une certaine mesure des chocs extérieurs. La MicroFinance permet aux ménages pauvres de ne plus avoir à lutter au quotidien pour simplement survivre mais de faire des plans pour l'avenir et d'investir afin d'améliorer leur nutrition, leurs conditions de vie, et la santé et l'éducation de leurs enfants.

### **3.3 La MicroFinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres :**

Les pauvres constituent la vaste majorité de la population dans la plupart des pays en développement. Or un nombre considérable d'entre eux n'ont toujours pas accès à des services financiers de base. Dans beaucoup de pays, la MicroFinance continue d'être considérée comme un secteur marginal et relever essentiellement des activités de développement des bailleurs de fonds, des pouvoirs publics, et d'investisseurs soucieux des intérêts de la collectivité. Pour qu'elle puisse réaliser pleinement son potentiel en desservant un grand nombre de pauvres, il faudrait que la MicroFinance devienne une partie intégrante du secteur financier.

### **3.4 Il est nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir couvrir un grand nombre de pauvres :**

La plupart des pauvres ne sont pas en mesure d'avoir accès à des services financiers en raison de l'absence d'intermédiaires financiers solides offrant des services de détail. La mise en place d'institutions financièrement viables n'est pas une fin en soi. C'est la seule façon d'accroître

---

<sup>8</sup> CGAP : Consultative Group to Assist the Poorest

l'envergure et l'impact des opérations de manière à porter leur volume à un niveau supérieur à ce que peuvent offrir les bailleurs de fonds. La viabilité s'entend de la capacité d'une entité fournissant des micros financements à couvrir l'intégralité de ses coûts. Elle permet d'assurer la poursuite des opérations de l'entité en question et de la fourniture de services financiers aux pauvres. La viabilité financière passe par la réduction des coûts de transaction, l'offre de meilleurs produits et services répondant aux besoins des clients, et l'adoption de nouveaux moyens de servir les pauvres qui n'ont pas accès aux services bancaires.

**3.5 La MicroFinance destinée aux pauvres<sup>9</sup> implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes** : Pour créer des systèmes financiers destinés aux pauvres, il faut mettre en place des intermédiaires financiers intérieurs solides en mesure de fournir en permanence des services financiers à ceux-ci. Ces institutions doivent pouvoir mobiliser et réinjecter l'épargne intérieure dans l'économie, accorder des crédits et fournir toute une gamme de services. La mesure dont elles dépendent des financements des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics – y compris les banques de développement financées au niveau des États – diminuera progressivement à mesure qu'elles, et les marchés des capitaux privés, se développeront.

## **3.6 Le microcrédit n'est pas toujours la solution** :

L'octroi de microcrédits n'est pas nécessairement une solution adéquate pour tout le monde ou dans toutes les situations. Les indigents et ceux qui souffrent de la faim, qui n'ont ni revenus ni moyens de rembourser un emprunt doivent recevoir d'autres formes de soutien avant de pouvoir emprunter. Souvent, il vaut mieux faire de petits dons, améliorer les infrastructures, mettre en place des programmes d'emploi et de formation et fournir d'autres services non financiers pour lutter contre la pauvreté. Dans toute la mesure du possible, ces services non financiers doivent aller de pair avec la constitution d'une épargne.

## **3.7 Le plafonnement des taux d'intérêt peut nuire à l'accès des pauvres aux services financiers** :

Il est beaucoup plus onéreux d'accorder un grand nombre de petits prêts qu'un petit nombre de prêts de montant élevé. À moins que les fournisseurs de micro financements ne puissent demander des taux d'intérêt nettement supérieurs aux taux moyens des prêts bancaires, ils ne seront pas en mesure de couvrir leurs coûts, de sorte que leur croissance et leur viabilité sont tributaires d'une offre très limitée et incertaine de financements à des taux bonifiés. Lorsque les pouvoirs publics réglementent les taux d'intérêt, ils fixent généralement ces derniers à des niveaux trop bas pour que les opérations de micro financement puissent être viables. Toutefois, il importe aussi que les

---

<sup>9</sup> Car il existe aussi de la MicroFinance destinée aux Micro entreprises qui ne sont pas pauvres, comme ADEFI, Accès Banque, Microcred, Sipem,.....

fournisseurs de micro financements ne répercutent pas les coûts que pourraient entraîner des inefficacités dans leurs opérations sur leurs clients en fixant leurs prix (taux d'intérêt et autres commissions) à des niveaux nettement supérieurs à ce qu'ils devraient être.

## **3.8 Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation de services financiers, mais non les fournir directement :**

Les autorités nationales jouent un rôle important en menant une action favorable au développement des services financiers tout en protégeant l'épargne des pauvres. Les mesures les plus favorables au micro financement qu'un gouvernement peut prendre consistent à assurer la stabilité macroéconomique, à ne pas plafonner les taux d'intérêt, et à éviter d'introduire sur le marché les distorsions qu'engendrerait la poursuite de programmes de prêts bonifiés non viables et sources d'arriérés considérables. Les autorités peuvent aussi appuyer les services financiers destinés aux pauvres en améliorant le climat des affaires, en luttant contre la corruption, et en améliorant l'accès aux marchés et à l'infrastructure. Dans certains cas, en l'absence d'autres financements, l'État peut avoir de bonnes raisons de financer des institutions de micro financement indépendantes et solides lorsqu'il n'existe pas d'autres financements.

## **3.9 Les financements bonifiés des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé, ils ne doivent pas les remplacer :**

Il importe que les bailleurs de fonds utilisent, pendant un temps, des instruments appropriés de don, de prêt et de participation pour renforcer les capacités institutionnelles des prestataires de services financiers, développer l'infrastructure nécessaire (agences de notation, agences d'évaluation du crédit, capacités d'audit, etc.), et appuyer des services et produits innovants. Dans certains cas, il leur faudra peut-être fournir plus longtemps des financements bonifiés pour pouvoir atteindre des groupes de population qui sont difficiles à toucher parce qu'ils vivent dans des régions faiblement peuplées ou pour d'autres raisons. Pour que leur appui financier soit efficace, les bailleurs de fonds doivent chercher à intégrer les services financiers axés sur les pauvres dans les opérations des marchés financiers locaux ; faire appel à des compétences spécialisées pour la conception et la mise en œuvre des projets ; exiger que les institutions financières et les autres partenaires respectent des normes de performance minimales pour continuer à bénéficier d'un appui ; et planifier dès le début leur stratégie de désengagement.

## **3.10 Le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle :**

La MicroFinance est un domaine spécialisé qui conjugue les services bancaires à des objectifs sociaux, et un renforcement des capacités est nécessaire à tous les niveaux, des institutions financières aux instances de réglementation et de contrôle et aux systèmes d'information, jusqu'aux organismes de

développement de l'État et aux bailleurs de fonds. La majeure partie des investissements, publics et privés, effectués à ce titre devrait viser le renforcement des capacités.

### **3.11 L'importance de la transparence des activités financières et des services d'information :**

Il est indispensable de disposer d'informations exactes, comparables et présentées selon un format standard sur les résultats financiers et la performance sociale des institutions financières qui fournissent des services aux pauvres. Les organes de contrôle et de réglementation des banques, les bailleurs de fonds, les investisseurs et, surtout, les pauvres qui sont les clients des services de micro financement, doivent avoir accès à ces informations pour bien évaluer les risques et les avantages de leurs opérations.

Au terme du premier chapitre, doit en conclure que l'intervention des acteurs et participants au secteur mais aussi l'appréciation de l'évolution des statistiques et la connaissance des facteurs faisant de la MicroFinance un outil contre la pauvreté seront en vain sans la structure de base, le système décentralisé ou tout simplement le fournisseur des services MicroFinanciers aux populations cibles ; dans notre étude, il s'agit des OTIV Tanà et OTIV Alaotra Mangoro que nous allons présenter un à un dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE 2: PRESENTATION DES RESEAUX OTIV

L’Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola ou OTIV est l’une des Institutions Financières Mutualistes (IMF) à Madagascar ; c'est-à-dire qu’elle est constituée par des caisses primaires, rurales ou villageoises et que les caisses de base sont gérées par les membres eux-mêmes par la constitution des structures de gestion (Assemblée Générale et Comité de Gestion).

Afin d’augmenter la capacité financière et l’envergure d’une IMF, les caisses de base se regroupent en Union, puis en Réseau.

### **Section 1 : Généralité**

L’OTIV est une coopérative d’épargne et de crédit créée en 1993 à Madagascar par l’organisme canadien Desjardins (DID). L’organisme apporte l’assistance technique en matière de création, de promotion et de développement des mutuelles d’épargne et de crédit.

Le Réseau OTIV a pour objectif principal de recevoir des épargnes des ses membres et de leur consentir des crédits, d’offrir tout autre service dans l’intérêt de ses membres, de favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres et de promouvoir l’éducation économique, sociale et mutualiste. Il est donc un intermédiaire financier privé et associatif et les membres sont à la fois propriétaires et usagers.

Il a comme cible les populations moins favorisé de chaque zone d’intervention. Des démarches spécifiques s’adressant à des populations cibles complètent les services financiers classiques : le crédit avec éducation (CAE), qui consiste en des crédits de solidarité s’adressant aux groupements constitués de femmes démunies des zones d’intervention.

Il est actuellement constitué de cinq unités de promotion indépendantes qui sont : Toamasina, Ambatondrazaka, Antananarivo, SAVA et Antsiranana. Une caisse mère (Union) représente les groupes OTIV au niveau de chaque région ; c'est une association régie par l’ordonnance 60-133 et par la loi du 04 septembre 1996, portant réglementation des activités et organisation des Institutions Financières Mutualistes.

Dans ce présent chapitre, les unités qui nous intéressent sont spécialement celles qui exécutent le programme CAE au sein de leurs Réseaux et ce sont entre autres les Réseaux OTIV Tanà et les Réseaux OTIV Alaotra Mangoro (ALMA).

## **1.1 Structure organisationnelle du Réseau :**

Selon la classification des IMF régie par la loi 2005-016 du 29 septembre 2005 (cf. ANNEXE 3), l'OTIV a choisi la structure de deuxième niveau regroupant les caisses de base opérant dans les zones d'intervention.

Ainsi, chaque Réseau est structuré en deux niveaux :

Le niveau de base : constitué par les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC) et les caisses de services offrant directement les services financiers à des clients dénommés membres ou sociétaires.

La structure faîtière : représente l'Union des OTIV de chaque Réseau, organe central au sens de la loi régissant les IMF qui a pour mission d'appuyer le développement du Réseau, d'encadrer sur le plan technique et administratif les caisses lui sont affiliées, d'assurer l'inspection et la vérification (Audit Interne) des mutuelles et caisses et de représenter le Réseau auprès des autorités et des partenaires.

Les détails des missions de chaque niveau seront représentés dans l'ANNEXE 4.

## **1.2 Organigramme des Caisse de base et des Unions:**

Généralement, la structure d'une caisse de base se présente comme suit : l'Assemblée Générale avec ses trois organes (Commission de crédit, Conseil d'administration et le Comité de contrôle) exerce une ligne hiérarchique au Gérant Directeur qui dirige à son tour les Agents de crédits, le Caissier Principal et les Gardiens.

L'existence de la Commission de crédit au niveau de l'AG est spécifique au cas d'ALMA car il ne dispose pas encore de la Commission d'Instruction de Crédit (CIC) comme Tanà. Ce dernier a comme supérieur hiérarchique des Agents de Crédits un Superviseur qui se placent juste après le Gérant.

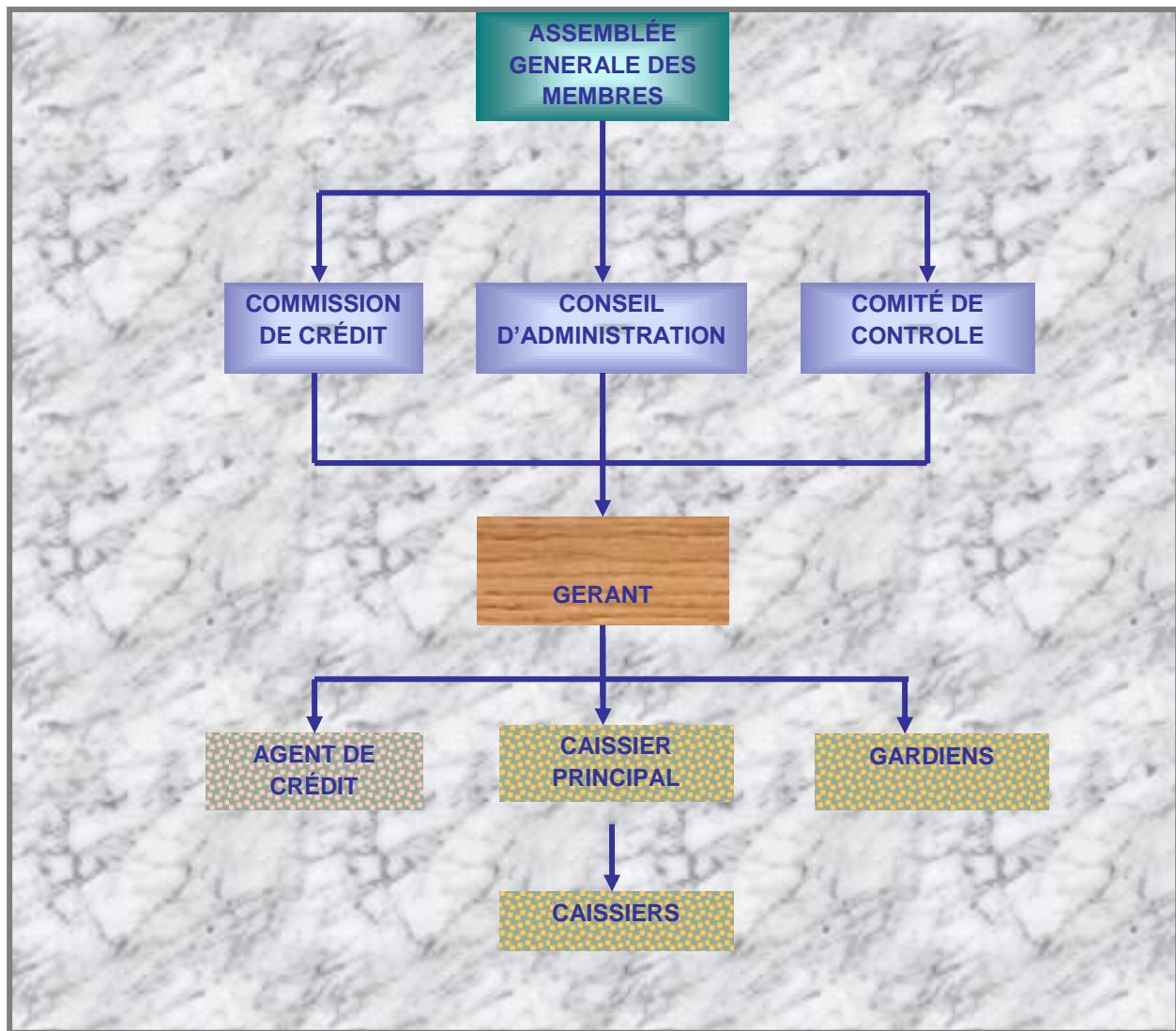


Figure 1 : Structure d'une MEC (Source : OTIV ALMA)

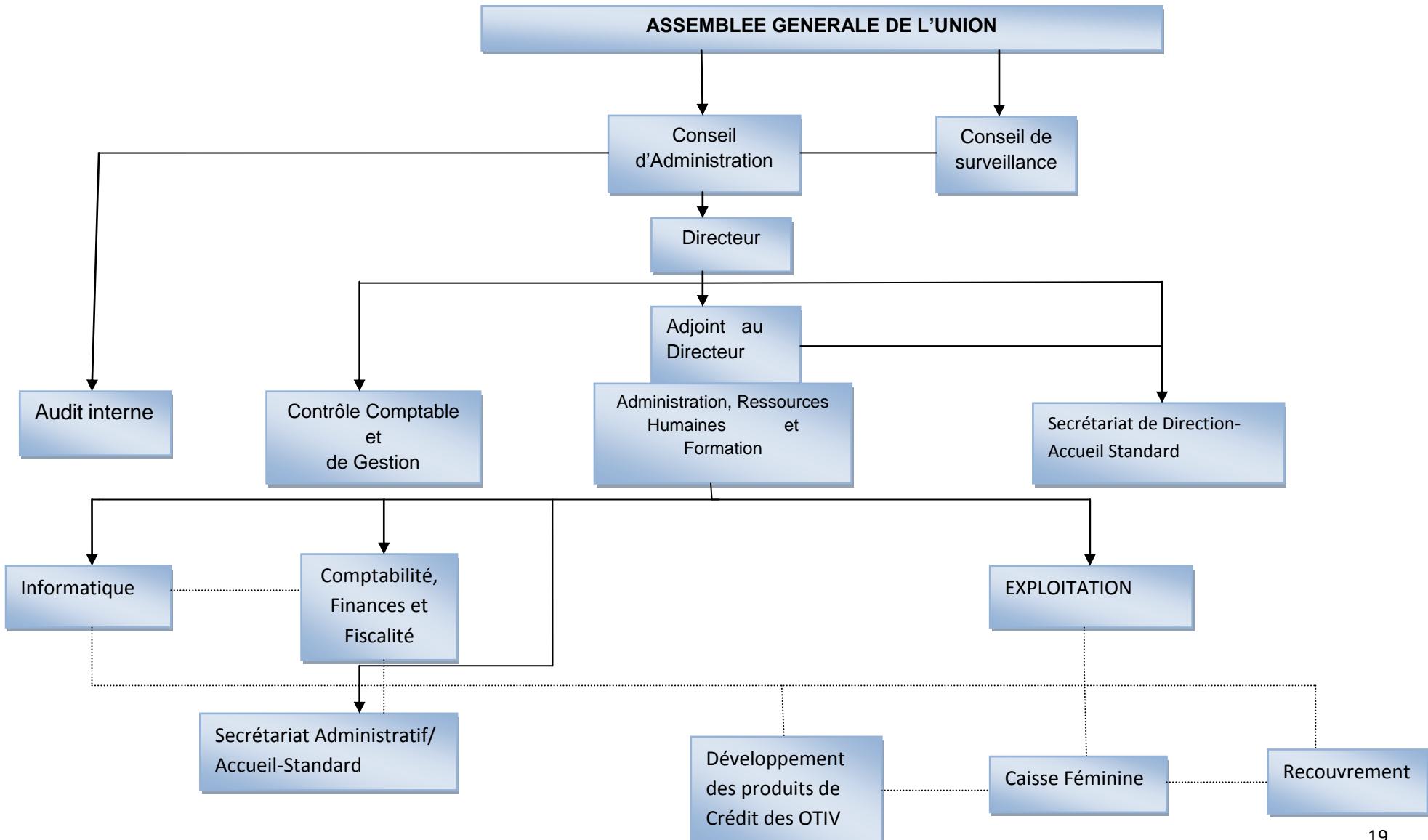
Quant à l'Union, chaque Réseau a sa spécificité surtout au niveau des organes opérationnels, l'organigramme de chaque Réseau OTIV Tanà et OTIV ALMA est présenté comme suit :

#### POUR L'OTIV TANA :

La direction, sous l'autorité directe du Conseil d'administration (CA) a sous son autorité hiérarchique le Service de gestions des données par le Contrôle comptable et de Gestion, le Service d'Administration, Ressources Humaines et de Formation et le Secrétariat. En même temps, il contrôle via le Service d'Administration, de Ressources Humaines et de Formation les Départements de l'Informatique et la Comptabilité/Finances et Fiscalité. Entre les divers départements, des liens fonctionnels s'établissent si le Service de l'Audit Interne est sous l'égide hiérarchique du CA.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

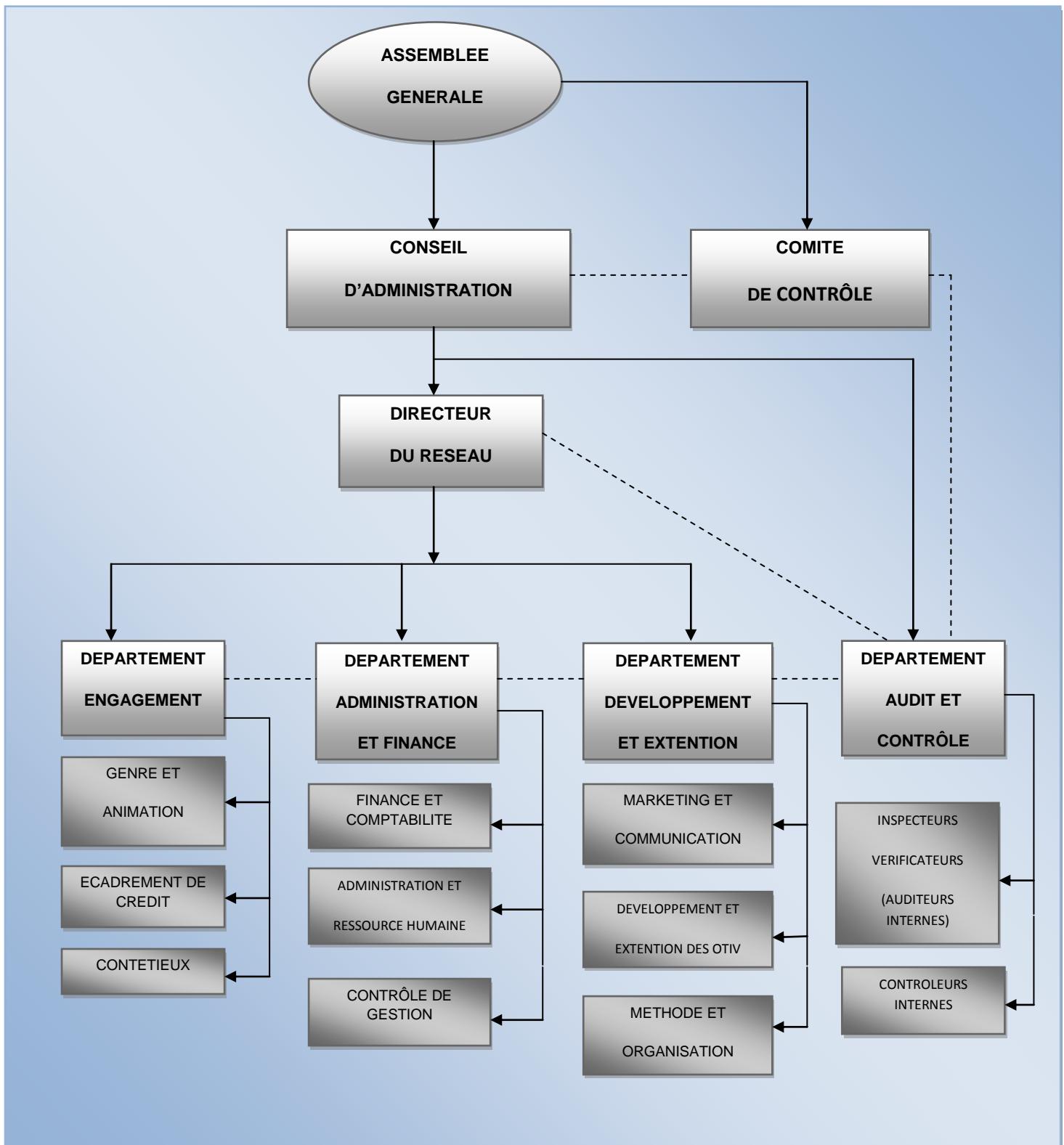
Figure 2 : Organigramme de l’Union de Réseau OTIV Tanà



# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

POUR L'OTIV ALMA : L'organigramme de l'Union se présente comme suit ;

Figure 3 : ORGANIGRAMME DE L'UNION DES RESEAUX OTIV ALMA



## **1.3 Attributions et rôles des acteurs du Réseau :**

L'Union est dirigée par des élus issus de l'Assemblée Générale des membres Comité de Contrôle. Outre ces élus, l'Union est gérée et administrée au quotidien par une équipe de techniciens, cadres et cadres subalternes qui réalisent également sa mission auprès du réseau, avec à sa tête un directeur et un directeur adjoint.

Quant aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC), elles sont dirigées aussi par des élus issus de l'Assemblée générale des membres et œuvrent au sein de trois organes (Conseil d'Administration, Comité de contrôle, Commission de Crédit). Outre ces élus, chaque MEC fonctionne avec un Directeur Gérant qui en est le premier responsable au plan de la réalisation de l'administration et de la gestion quotidienne, un ou deux caissier(e)s par caisse de services et un ou deux animatrices (Agent de terrain) de crédit en charge de la réalisation du programme de crédit « Caisse féminine » ou Crédit avec Education.

Les détails des attributions et les rôles et les compositions de chaque membre seront présentés dans l'ANNEXE 5.

Tout au long de la section première, nous allons pu voir la vue d'ensemble des Réseaux OTIV ; mais comme chacun d'entre eux sont indépendants financièrement et administrativement, il sera mieux d'examiner indépendamment les deux, à travers leur historique, les produits offerts et la couverture géographique.

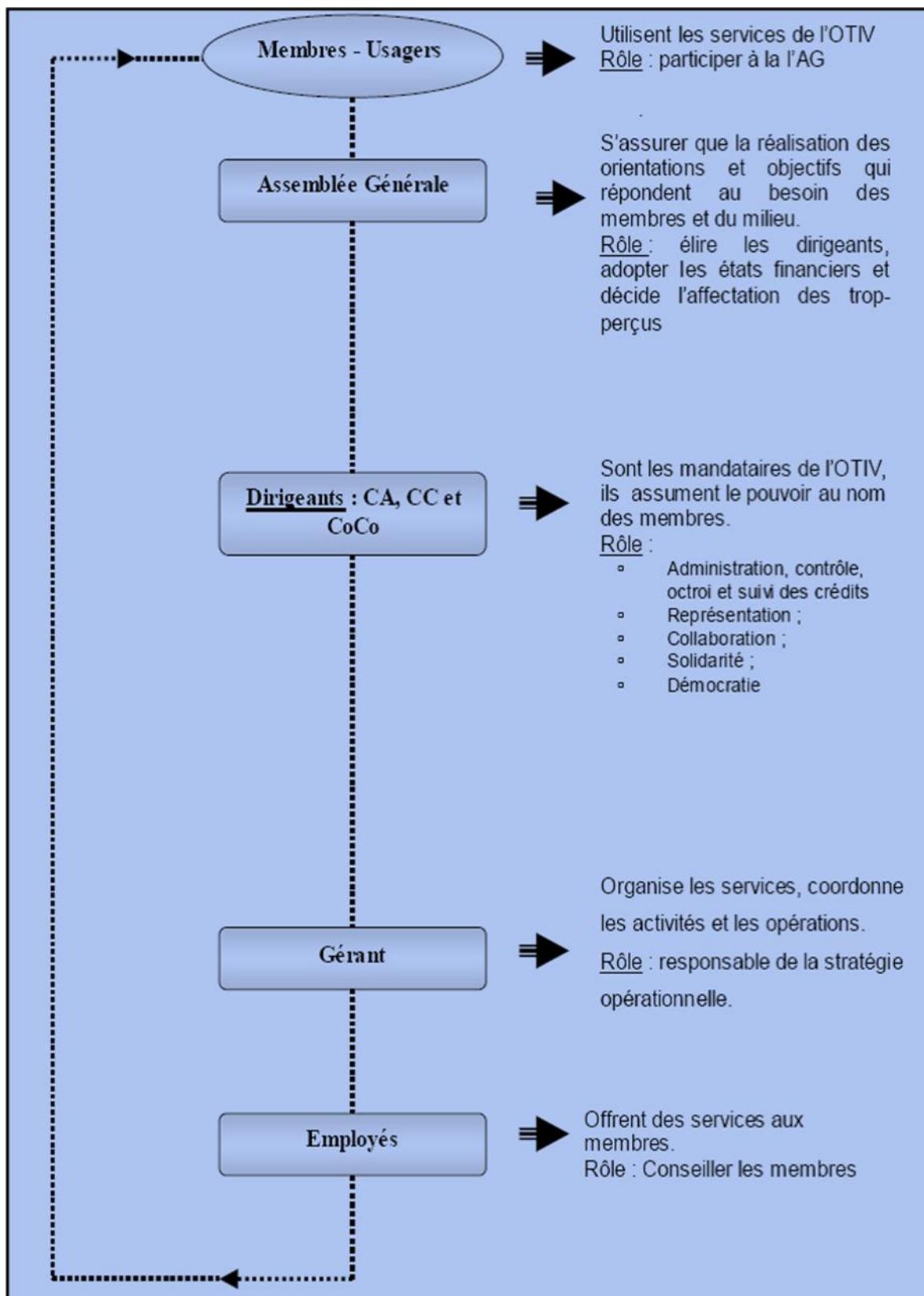


Figure 4 : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE L'OTIV

## ***Section 2 : Présentation du Réseau OTIV Tanà***

La spécificité du Réseau OTIV Tanà par rapport aux autres OTIV réside sur l'étendue de sa zone d'intervention, il couvre non seulement la Région Analamanga mais aussi les Régions aux alentours que nous verrons dans la couverture géographique du Réseau.

### **2.1 Présentation de l'historique et de l'évolution du Réseau :**

Le tableau suivant illustre les démarches historiques du Réseau OTIV Tanà depuis l'année 1994 jusqu'à nos jours.

**Tableau 1 : HISTORIQUE ET EVOLUTION DU RESEAU OTIV TANA**

Années	Faits saillants
1994	Identification des sites et partenaires potentiels dans la province d'Antananarivo, pour la mise en place du Réseau Imerina
1996 - 1997	Mise en place des douze premières caisses du Réseau Imerina, dans le cadre du Projet d'Assistance Technique des Finances Rurales (cofinancement Banque Mondiale et DID), en partenariat avec l'ADMMEC, du PSE et de l'Association des Producteurs de Lait (ROMA) dans des sites ruraux et périurbains
1998 - 1999	Études de faisabilité et identification de sites pour l'extension du Réseau OTIV dans la Province d'Antananarivo
2000	Implantation du réseau Grand Tanà. Signature de l'accord de crédit (MAG 3217) entre l'État malagasy et la Banque Mondiale. Signature d'une Convention entre l'AGEPMF et DID : Projet de mise en place d'un Réseau plus vaste, couvrant la grande région d'Antananarivo, avec intégration des douze Mutuelles de l'ancien Réseau Préparation de la demande d'agrément auprès de la CSBF Remplacement de pratiquement toute l'équipe de l'ancienne Antenne du Réseau Imerina
2001	Implantation des premières caisses urbaines prévues dans le Réseau Grand Tana Obtention de l'agrément auprès de la CSBF
2002 - 2005	Mise en place effective de la structure du réseau Grand Tana avec 8 caisses et 38 caisses de services avec l'assistance technique de DID Implantation de la caisse Antsirabe avec les fonds propres du Réseau OTIV Antananarivo.
2006 - 2009	Projet d'extension du Réseau dans toutes les régions de la Circonscription Administrative

	<p>d'Antananarivo et autres régions de Madagascar.</p> <p>Juin 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implantation des caisses dans la région Amoron'i Mania (03)</li><li>• Implantation des autres caisses dans la région Vakinankaratra (07)</li><li>• Implantation de caisse dans la région Itasy (01)</li><li>• Implantation de caisse dans région Analamanga (02)</li></ul>
--	--

## **2.2 La couverture géographique du Réseau :**

Le Réseau OTIV dessert aussi bien le milieu urbain que le milieu rural avec des gammes de produits très large (cf. ANNEXE 6). L'intervention dans la Commune Urbaine d'Antananarivo a démarré à partir de l'année 2001, alors que le Réseau a pris naissance dans quelques localités rurales et semi-rurales en 1996 et 1997.

Dans son plan de développement, le Réseau OTIV d'Antananarivo prévoit de couvrir progressivement toute la Province d'Antananarivo, en commençant par la Région Analamanga. Les Mutuelles d'épargne et de crédit du Réseau Antananarivo – Région Analamanga se répartissent dans 7 Districts: Manjakandriana, Ambohidratrimo, Anjozorobe, Avaradrano, Atsimondrano, Commune Urbaine d'Antananarivo-Renivohitra et Andramasina.

Actuellement, la Région Vakinankaratra commence à être couverte avec l'implantation de points de service à Antsenakely, Faratsiho et Betafo, auxquels vont s'ajouter Ambatolampy, Antanifotsy, Ambohimandroso, Ambohibary-Sambaina, Andranomanelatra, Mandoto et Behenjy.

De nouvelles implantations sont également prévues au cours des prochains mois dans la Région Itasy. A noter que le district d'Arivonimamo est déjà fonctionnel aujourd'hui.

La desserte des quatre Régions (Analamanga, Vakinankaratra, Itasy et Bongolava) devrait se réaliser d'ici l'année 2010.

Il est enfin à souligner que le Réseau OTIV, du fait de sa réputation et de la qualité des services qu'il offre, est sollicité au niveau d'autres zones en dehors d'Antananarivo. C'est ainsi qu'il a été amené à intervenir au niveau de la Région Amoron'i Mania, et qu'il pourrait être présent dans d'autres régions de Madagascar, si des opportunités de partenariats sont identifiées.

Le réseau OTIV Tanà est essentiellement opérationnel dans la région d'Analamanga où 39 points de services (Caisse) sont déjà implantés. Des points de service qui sont regroupés en huit (8) Mutuelles

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

d'Epargne et de crédit doté de personnalité juridique. Des soucis de consolidation financière ont ramené par procédure de fusion le nombre du début de douze au nombre actuel de huit mutuelles qui sont regroupées au sein d'une Union régionale.

Le réseau a pour ambitions de couvrir d'ici trois ans toute la province d'Antananarivo sachant qu'il est déjà dans la région de Vakinakaratra depuis la fin de l'année 2005.

A travers l'étendue de ses zones d'intervention, le Réseau a mobilisé des ressources humaines importantes qui se répartissent comme suit :

- 78 Dirigeants élus
- 09 Gérants pour les 8 mutuelles d'épargne et de crédit
- 09 Superviseurs de crédit
- 49 Agents de Crédit
- 11 Agents administratifs
- 09 Agents de saisie et 09 agents polyvalents
- 67 Caissières et caissiers

Le tableau suivant montre la circonscription territoriale et le nombre des points de service par caisse du Réseau dans la région Analamanga avant juin 2008 :

**Tableau 2 : COUVERTURE GEOGRAPHIQUE DU RESEAU OTIV TANA**

Districts	Communes	OTIV	Nombre points de service
ANTANANARIVO I	TANA I-II-III-IV-V-VI	VONJY- FARIMBOTSOA- AINA- MAHASOA	14
ATSIMONDRAZO	ALASORA –ANDRANONAHOTRA- ANDOHARANOFOTSY –ALAKAMISY-	FANAVOTANA	5
AVARADRANO	ILAFY- SABOTSY NAMEHANA -SADABE -TALATA VOLONONDRY	TAMBATRA	4
AMBOHIDRATRIMO	TALATAMATY- IVATO- MAHITSY- AMBOHITRIMANJAKA - AMBOHIDRATRIMO	MAHASOA	5

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

ANJOZOROBE	MANGAMILA- AMBATOMANOINA	ANJOZOROBE - - RINDRA- TAMBATRA	3
MANJAKANDRIANA	AMBOHIMANGAKELY- - ANKAZONDANDY -ANDRIAMPAMAKY -AMBATOMENA -ANJEVA -ALAROBIA -AMBOHIMALAZA- MANJAKANDRIANA	FIVOARANA RINDRA	8
		TOTAL	39

Il est à noter que malgré l'étendue des zones d'interventions, le CAE n'est pas encore opérationnel que dans tous ces 39 points de service d'Analamanga.

Quant aux services offerts par le Réseau, les détails sont figurés dans l'Annexe 6.

Si tels sont ce qui concernent le Réseau OTIV Tanà, procédons maintenant à découvrir celui d'Alaotra Mangoro.

### ***Section 3 : Union des OTIV Zone Alaotra Mangoro***

Le Réseau de l'OTIV ALMA, anciennement appelé OTIV ZAM Zone Alaotra Mangoro, est opérationnel dans la dite Région qui est reconnue par sa potentialité économique, entre autre la culture rizicole.

#### **3.1 La présentation de l'historique et de l'évolution du Réseau :**

L'historique du réseau OTIV ZAM est fortement lié à celle de l'OTIV de littoral car ces deux réseaux ont vu le jour le même temps en 1993 en tant que réseau OTIV de la province de Toamasina dans le cadre d'un projet financé par DID.

L'opérateur DID a appuyé de manière continue le Réseau grâce à la première phase de financement de l'AGEPMF d'avril 1994 à mars 2002. Cette assistance qui a été interrompue n'a pu reprendre qu'un an après, en avril 2003. Le Réseau était passé entre temps par des problèmes de gouvernance empirés par la survenue de la crise 2002.

Le dirigeant du Réseau ont décidé, au cours de l'année 2004 que leur Réseau deviendrait autonome et porterait désormais le nom « d'Alaotra Mangoro » au lieu d'Alaotra tout court.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Le Réseau a obtenu son agrément à titre collectif de la CSBF en 2006 en tant qu’Institution Financière Mutualiste aux termes de la loi 96-020.

Le Réseau OTIV ALMA couvre déjà les cinq districts de la région d’Alaotra Mangoro où 18 points de services sont implantés, des points de service qui sont regroupés en douze (12) Mutuelles d’Epargne et de Crédit dotées de personnalité juridique. Le Réseau est actuellement confronté au problème lié à l’exigence de la nouvelle sur le capital social minimum par caisse car aucune caisse du réseau n’a pu encore constituer le minimum requit malgré l’importance de leurs activités et le développement du Réseau en général. Les dirigeants du Réseau devront prévoir la fusion de plusieurs caisses pour se conformer aux termes du décret d’application de cette nouvelle loi.

Le Réseau OTIV ALMA opère dans une zone fortement rizicole réputée grenier à riz de Madagascar. ¾ des activités du Réseau se concentrent sur la production agricole et les matériels y afférents. Une filière qui est à la fois une opportunité et une menace pour le Réseau suivant la survenue ou non des cataclysmes naturels qui pourront éventuellement détruire les récoltes. Ce Réseau gagne à diversifier ses produits et développer les autres types de crédits qui touchent la commercialisation et la consommation et spécialement le crédit aux couches les plus pauvres réservé aux femmes que le Réseau a toujours appelé caisse féminine ou plus exactement Crédit Avec Education (CAE) (cf. ANNEXE 6).

Ce Réseau n’aura plus à prouver sa compétence au niveau de la Microfinance. Avec une autonomie opérationnelle de 154% en 2006, le Réseau OTIV ALMA est déjà dans sa phase de consolidation avec ses activités (qui fait de lui le plus présent dans sa zone d’intervention de toutes les IMF mutualistes à Madagascar). C’est ainsi que malgré sa forte mobilisation de l’épargne, le Réseau n’arrive encore à faire face aux besoins de ses clients et doit encore recourir auprès des banques commerciales qui lui font d’ailleurs confiance.

## **3.2 La couverture géographique du Réseau :**

Le tableau suivant nous montre la circonscription territoriale et le nombre des points de service par caisse.

**Tableau 3 : COUVERTURE GEOGRAPHIQUE DU RESEAU OTIV ALMA**

<b>Districts</b>	<b>Communes</b>	<b>OTIV</b>	<b>Nombre des points de services</b>
AMBATONDRAZAKA	Ambatondrazaka-Manakambahiny Ouest-Didy-Bejofo- Ambatosoratra- Imerimandroso	KETA- FITARATRA – MANANTENASOA- FANANTENANA- FIEREMANA	8
AMPARAFARAVOLA	Morarano Chrome- Bréville, Soalazaina (région Betsiboka)- Amparafaravola- Ambohitrarivo- Ambohijanahary-Tanambe	AVOTR'AINA – FAMONJENA- TONTA OTIVA- RAVINALA	7
ANDILAMENA	Andilamena	FANILO	1
MORAMANGA	Moramanga	FANAMBY	1
ANOSIBEANALA	Anosibeanalala	ANNEXE FANAMBY	1
		<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

Les caisses de base de l'OTIV ZAM couvrent tous les cinq districts de la Région d'Alaotra Mangoro, avec 18 points de service réunis au sein de 12 MEC.

En résumé, même si les deux Réseaux sont indépendants financièrement et administrativement, ils sont entièrement en synergie quant à la conservation de l'image de l'OTIV en général, celui de l'amélioration du niveau de vie de leurs membres à travers les services qu'ils offrent et en particulier l'exercice du CAE ou crédit Avec Education. Le Chapitre suivant sera pour l'explication de ce programme selon sa version d'origine et l'adaptation apportée.

## CHAPITRE 3 : LES CADRES THEORIQUE DU CAE

Le Crédit Avec Education ou CAE est une innovation d'une organisation non gouvernementale américaine Freedom From Hunger (FFH) (cf. ANNEXE 8), sa mise en place remonte l'année 1989. L'approche CAE est basée sur le crédit de groupe (Crédit solidaire), la méthodologie adoptée ainsi que les procédures suivies s'apparentent fortement à celle de FFH, néanmoins il y a toujours des ajustements et des adaptations face aux situations existantes dans chaque zone d'intervention.

Pour mieux appréhender cette approche, le présent chapitre développera les éléments caractéristiques du CAE à savoir la fameuse Association de Crédit (l'OTIV Tanà et celui de l'OTIV ALMA ont une appellation différente de l'Association de crédit, FITAFI<sup>10</sup> pour Tanà et FFIVE<sup>11</sup> pour l'ALMA), ensuite l'épargne et crédit et enfin l'éducation.

Premièrement, nous allons détailler le fonctionnement d'une Association de crédit ou FITAFI ou FFIVE dans la section une.

### **Section 1 : L'Association d'Epargne et de Crédit (AEC)**

Comme nous avons soulignés au début, le CAE est un crédit solidaire; c'est à dire le crédit n'est pas traité individuellement et c'est la raison d'être de l'association.

#### **1.1 Le groupe de solidarité :**

En effet, pour former une AEC, il faut procéder par la prospection de la zone d'intervention, rendre visite aux autorités locales pour pouvoir réunir les femmes intéressées. Ces dernières constituent après des groupes de solidarités puis en Association d'Epargne et de Crédit (FITAFI et FFIVE).

D'abord un groupe de solidarité est constitué de quatre à six femmes et c'est ensuite que quatre à six groupes de solidarité réunissent et fondent une association de crédit.

Généralement, une AEC ne peut pas avoir moins de quatre groupes de solidarités (minimum de 16 personnes) et pas plus de six groupes de solidarités (maximum de 40 personnes).

Les étapes nécessaires pour la création d'une AEC sont illustrées par la figure suivante, allant de la création d'un groupe de solidarité jusqu'à l'enregistrement et le déboursement du premier prêt.

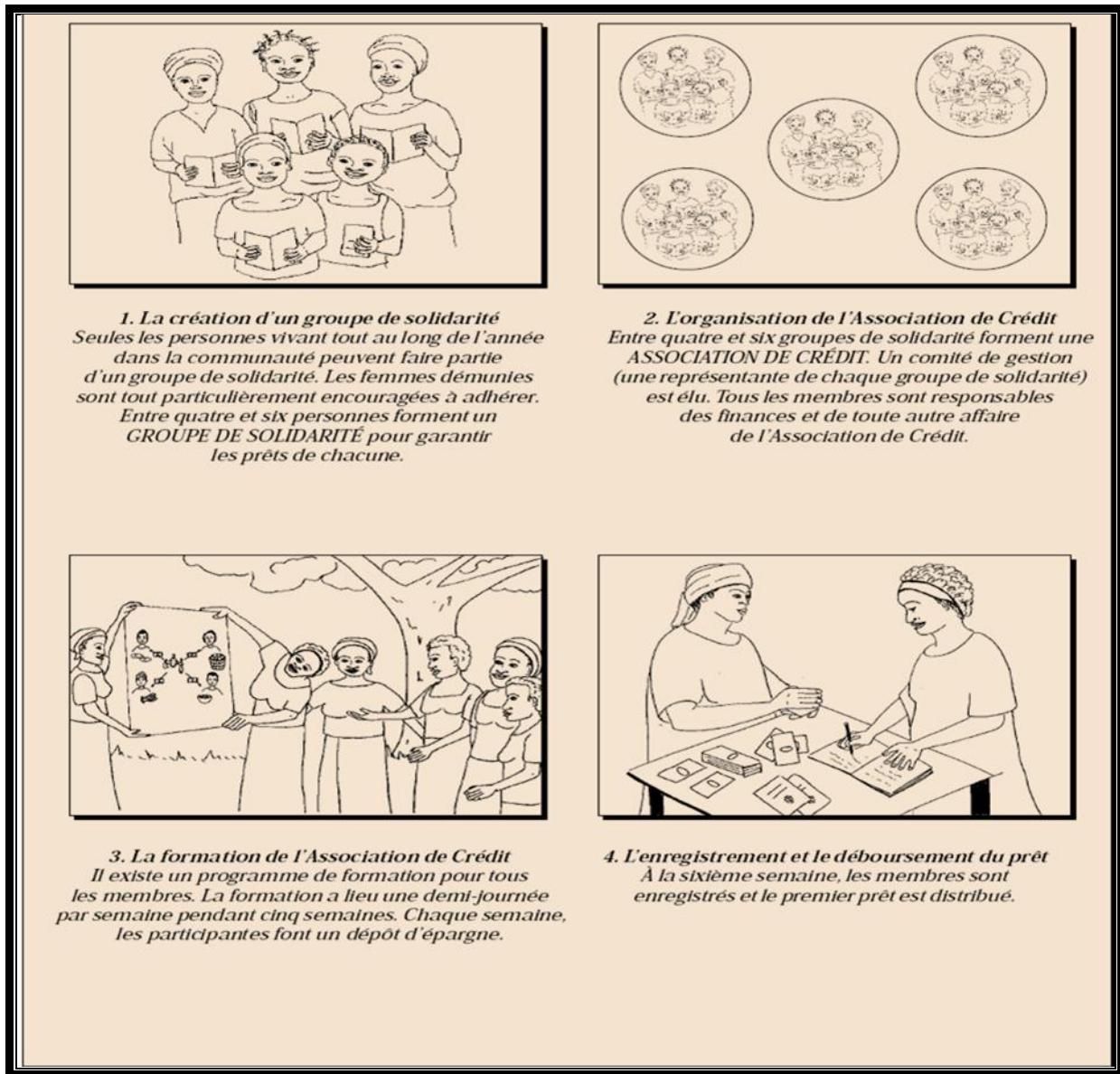
---

<sup>10</sup> FITAFI: Fiombonan'antoka amin'ny Tahiry sy ny Fisamboram-bola

<sup>11</sup> FFIVE: Fikambanana ho an'ny Fampisamborana Ifanohanan'ny VEhivavy

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

**Figure 5 : LES ETAPES DE LA CREATION D'UNE AEC**



Source : Manuel des opérations de l'Agent de Terrain de FFH

Mais, pour devenir membre, il faut remplir certaines conditions :

- il faut être une résidente qui vit de fait dans la communauté et demeure durant un cycle de prêt entier et être âgée plus de 16 ans, priorité aux femmes démunies ;
- la personne doit accepter de garantir les paiements à l'AEC du principal et de l'intérêt du prêt de chaque membre. Si le groupe de solidarité ne peut pas payer, alors tous les membres de l'AEC garantissent les prêts individuels.

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- la personne doit s'engager à participer à des réunions régulières et faire un dépôt régulier d'épargne.
- Et enfin, chaque membre doit suivre les règles du CAE ainsi que celles de l'AEC et essaie de mettre en pratique l'information offerte au cours des séances d'apprentissages.

C'est pour ces différentes raisons qu'il faut exiger que les femmes membres fassent confiance entre elles. Le prêt à l'AEC est un prêt unique dont chaque membre possède une part ; mais tous les membres sont responsables de la totalité du prêt et de la bonne gestion de leur AEC. Ainsi, chaque groupe de solidarité doit désigner sa responsable, qui devient automatiquement une des responsables du comité de gestion.

## **1.2 Le Comité de Gestion :**

Les membres de l'AEC entière doivent élire un comité de gestion parmi les membres officiels du groupe de solidarité. Au minimum, le comité de gestion devrait comprendre les postes suivants : une présidente, une trésorière, une secrétaire/comptable, une responsable de l'éducation, une aide comptable.

Pour ces diverses tâches, il faut que les femmes sachent lire, écrire et compter et ont la capacité de responsabilité. Si dans une AEC, aucune femme ne dispose de ces qualités, elles devront embaucher quelqu'un d'autres d'extérieur.

Néanmoins, une formation s'impose avant et pendant le cycle et c'est l'une des tâches de l'agent de terrain d'en prendre en charge.

## **1.3 Les fonctions des Animatrices ou Agent de Crédit Avec Education (ADCAE) :**

Tout d'abord, un agent de terrain est la personne de l'organisation du CAE en contact direct avec les membres des AEC ; dans la plupart du temps, il porte le titre d'Animateur (trice) ou Agent de crédit CAE. La fonction d'un agent de terrain ne se limite pas seulement à livrer directement des services aux AEC à leur membre, il assure en grande partie la force et le bon fonctionnement général du CAE dans son ensemble. L'agent de terrain forme, développe, lance, supervise et assure le suivi des AEC. C'est lui qui travaille à la croissance et à la pérennité des services du CAE.

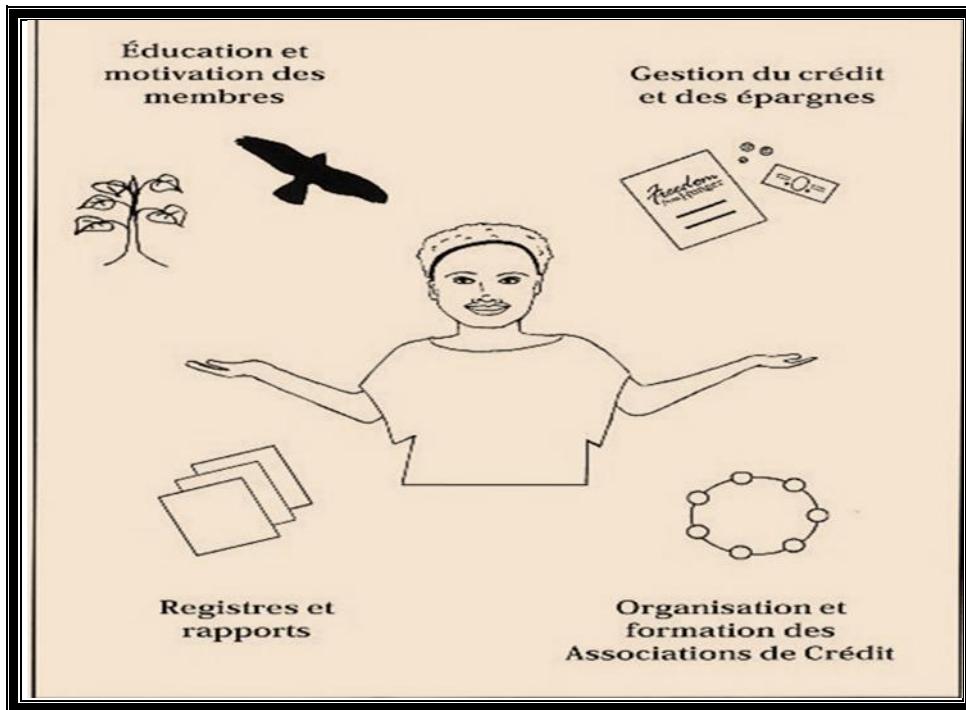
L'agent de terrain opère à quatre niveaux qui sont interdépendants, il s'agit de :

- l'éducation et la motivation au niveau du membre de l'AEC ;
- l'organisation et la formation au niveau de l'AEC ;

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

- les registres et les rapports au niveau de l'organisation ;
- l'organisation et formation des AEC.

**Figure 6 : Les Responsabilités des agents de terrain**



Source : Manuel des Opérations de l'agent de terrain de FFH

En résumé, le rôle de l'agent de terrain est de maintenir l'équilibre entre le but de l'organisation et les services des clientes (Figure). En un seul mot, la viabilité et la pérennité de l'approche CAE reposent sur l'ADCAE.

Pour bien accomplir leur mission, les agents de terrain devront effectuer une fréquente descente sur terrain et assister les réunions de l'AEC.

### **1.4 Les Réunions :**

Cependant, la réunion de l'AEC est au cœur du service du CAE. Elle fournit aux membres l'occasion d'obtenir et de rembourser des prêts, de faire des dépôts d'épargnes, d'échanger des idées ainsi que d'apprendre des pratiques de santé, de nutrition, d'amélioration de l'entreprise, de développement de la confiance en soi et de gestion de l'AEC.

Le rôle de l'agent de terrain est de créer une structure et un ordre pour la réunion de l'AEC. Il travaille avec les membres au cours des réunions d'organisation et de formation afin de développer une formule de réunions régulières. L'ordre des événements dans la réunion est flexible.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

En plus des réunions régulières qui s'effectuent hebdomadairement, il existe deux autres types de réunions légèrement différentes. Celles-ci sont les réunions du début du cycle de prêt et de fin de cycle de prêt : l'ordre de jour de ces réunions est assez complet, les séances d'apprentissage et les autres affaires ne font souvent pas partie de ces réunions.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

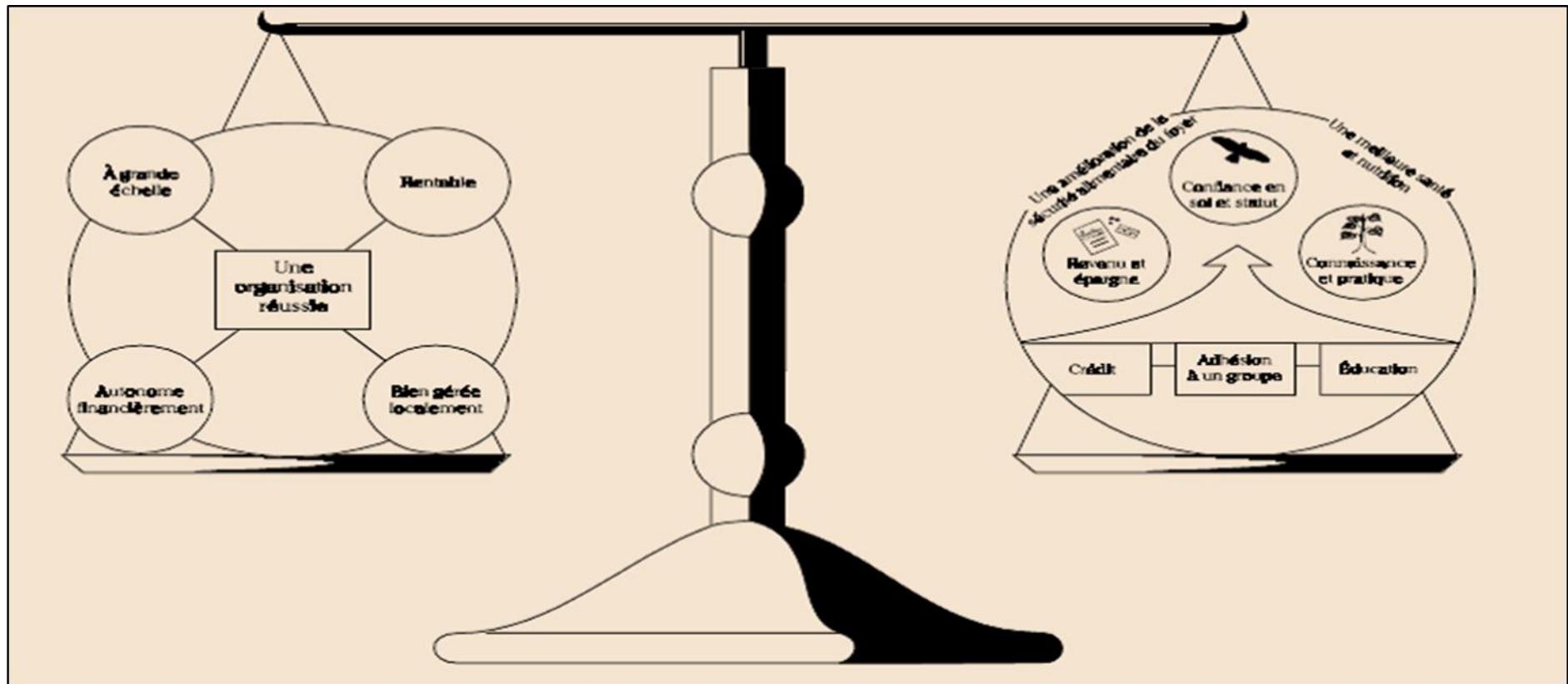


Figure 7 : Equilibre entre le succès de l'Organisation et les avantages des Participantnes (Source : Manuel des opérations de l'Agent de terrain)

Il faut cependant souligner que la fréquence des réunions dépend du cycle de prêt. En effet, un cycle de prêt est la période durant laquelle le prêt est octroyé jusqu'à ce qu'il soit remboursé à l'organisation, généralement d'une durée de 16 ou 24 semaines. Plus le cycle de prêt avance la fréquence des réunions diminue : à partir du quatrième cycle ou plus tard, une AEC peut passer à un rythme de réunion bimensuelle, seulement si elle atteint les critères de performance établis par l'organisation. Et si l'AEC continue à remplir les critères, dès le huitième cycle, elle peut passer à une réunion mensuelle.

## **Section 2 : L'Epargne et le Crédit**

Rentrons maintenant dans le domaine de l'épargne et du crédit.

### **2.1 L'Epargne :**

Premièrement, les épargnes constituent une caution pour le prêt. Si l'AEC fait face à des problèmes de remboursement de prêt, les épargnes des participantes fourniront une réserve qui peut être utilisée pour rembourser les prêts dans les délais prévus par l'organisation. De plus, les épargnes peuvent être réinvesties dans des activités rentables pour l'AEC. Un investissement continu des épargnes dans l'AEC démontre l'engagement des membres à faire croître l'AEC et à l'établir en tant que service permanent dans la communauté. Finalement, et peut être le point le plus essentiel, les membres de l'AEC accumulent des épargnes individuels pour accroître leur fond de roulement ou pour étendre leurs activités économiques, pour des urgences ou pour d'autres besoins personnels.

L'AEC recueille les épargnes de chaque membre à chaque réunion régulière. Le montant minimum est déterminé par les membres en accord avec les directives de l'organisation.

Une portion des épargnes, équivalente à entre 2 et 20% du montant du prêt (cf. ANNEXE 9), doit rester en dépôt auprès de l'association pour la durée de l'adhésion de l'individu, selon le cycle de prêts.

Les règles concernant les conditions et les procédures pour le retrait des épargnes doivent être établies pour garantir aux membres l'accès à leurs épargnes personnelles tout en maintenant des réserves adéquates pour l'association.

### **2.2 Le Crédit :**

Concernant la politique de crédit, elle peut être conçue comme un contrat entre tous les participants du service de CAE. Le prêt du CAE est la somme dégagée par l'organisation du CAE pour l'AEC sous la forme d'un prêt remboursable à une durée déterminée.

Pour les obtenir, il faut des règles et procédures. D'abord, pour recevoir un prêt, un membre :

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- doit présenter une demande de prêt individuel au groupe de solidarité. Ce dernier analyse et autorise le prêt selon l'analyse RRIMER de FFH ou ZATOVO MPIKOLO<sup>12</sup> puis après l'analyse s'effectue au niveau de l'AEC.
- doit se servir du prêt et ne l'offre pas à d'autre personne et ne l'utilise pas à d'autres fins que celle déjà établies.
- doit assister régulièrement aux réunions de l'AEC, fait des dépôts d'épargnes et obéit à toutes les autres règles de l'organisation et de l'AEC.

En outre, pour les AEC, il est établit des règles comme suit :

Le montant du prêt : l'AEC peut offrir des prêts initiaux jusqu'à l'équivalent de Ar 60 000 à chaque membre pour une activité individuelle génératrice de revenus. Le montant maximum permis pour le second prêt et les prêts ultérieur à un même membre peut être augmenté d'un montant déterminé par les règles de l'organisation (cf. ANNEXE 9). L'AEC devra maintenir un dépôt de réserve en espèce) égal à entre 2 et 20% du prêt en cours, selon le cycle, comme préalablement établi par les règles de l'organisation (cf. ANNEXE 9).

Frais d'intérêts : L'AEC doit faire payer aux membres des intérêts sur ces prêts à un taux plus élevé que celui que l'AEC paye à l'organisation. L'AEC garde la différence pour régler les frais administratifs ou pour les autres bienfaits de ses membres. Les frais supplémentaires de l'intérêt seront déterminés par l'AEC.

Pour l'OTIV Tanà, l'intérêt s'élève à 13% par cycle de 16 à 24 mois dont 10% versé à l'OTIV, 2%<sup>13</sup> versé à l'Union et 1% alimentera la caisse de la FITAFI. Quant à l'OTIV ALMA, il taxe le CAE à 18% par cycle de 16 semaines dont 14,67% rapatrié à l'Union ; 1,33% aux caisses de base et 2% à l'AEC.

Remboursement régulier : une partie du principal du prêt de chaque emprunteuse doit être remboursée à chaque réunion régulière pendant les trois premiers cycles de prêt. Des ajustements peuvent se faire au cours des cycles successifs selon la performance de l'AEC.

Garantie : Pour le prêt externe, les prêts individuels sont personnellement garantis par les autres membres du groupe de solidarité aussi bien que par les membres à part entière de l'AEC.

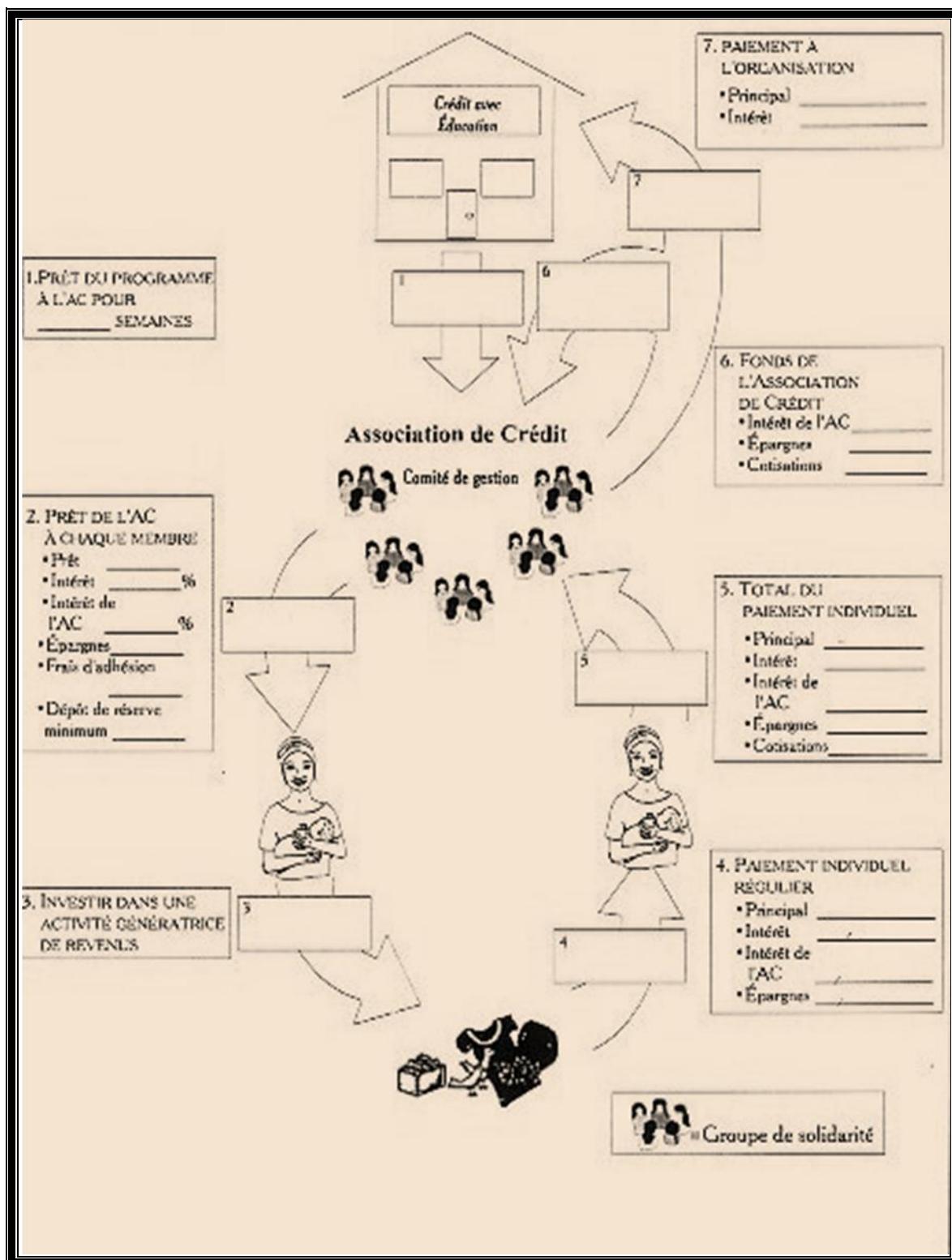
---

<sup>12</sup> Les femmes discutent entre elles du montant que chacune devra avoir par rapport à la rentabilité de ses activités et de sa capacité de remboursement. La discussion s'effectue suivant six thèmes : Rentabilité-Remboursement-Intrants-Marché-Experience-Risque (RRIMER)/Zava-panao-Tombony-Voaloa ny vola-Mpividy-Kojakoja-Loza (ZATOVO MPIKOLO)

<sup>13</sup> 1% contribuera à la constitution de Fond de Garantie Mutuelle FGM et 1% Frais de Gestion

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Figure 8 : Le fonctionnement des services de crédit et d'épargne



Source : Manuel des Opérations de l'Agent de Terrain

Jusqu'ici rien ne différencie le CAE aux autres crédits offerts par l'OTIV alors qu'il est destiné spécialement à un groupe de cible qui est constitué par des femmes défavorisées, vulnérable, qui se contente de

survivre pour le bien de leur famille. Le CAE alors ne se contente pas seulement d'octroyer des services d'épargne et de crédit mais de donner des mesures d'accompagnement qui est l'éducation.

## **Section 3 : L'éducation**

A propos de l'éducation, la stratégie du CAE est mise au point afin d'apporter un service éducatif en plus des services de crédit et d'épargne.

Les séances d'apprentissage sont offertes lors des réunions régulières de l'AEC. En général, l'éducation est centrée sur l'un des domaines : Santé, Nutrition et Planification familiale (S/N/PF) ; Amélioration de l'entreprise (AE) ; et le Développement de la Confiance en Soi (DCS) ou la Gestion de l'Association de Crédit (GAC).

### **3.1 Amélioration de l'entreprise :**

La formation incite les participantes à se concentrer sur : les points de réflexion avant de choisir et de planifier une activité commerciale, la découverte et l'adoption des moyens qui fonctionnent pour vendre les produits ou les services, le contrôle de l'argent de l'entreprise (utiliser les prêts seulement pour l'entreprise, suivre attentivement les dépenses, les revenus, les profits et éviter le gaspillage, les pertes ou un mauvais usage des fonds), la planification de l'expansion de l'entreprise, sur l'examen des coûts et de la fixation des prix et sur l'accès à des marchés ayant une valeur plus importante. Ceci permettra une croissance continue de l'entreprise pour gérer des niveaux désirés de revenus.

### **3.2 Confiance en soi :**

L'un des effets les plus surprenants, et peut être le plus important, du CAE est la confiance en soi que les participantes acquièrent bien souvent. La confiance en soi comporte la croyance en soi et en sa capacité de développer et d'exprimer des pensées ou des idées, de prendre des décisions et d'agir en fonction de ces nouvelles idées et de ces décisions. La transformation commence dans la CAE quand un individu prend la décision d'adhérer à un groupe de solidarité, de garantir des prêts pour les autres et de faire une demande pour son premier prêt.

Le but de la séance est de penser à leur rôle de femme, de mère ou d'épouse et comment pouvoir se développer dans ces divers aspects de leur vie.

Le procédé utilisé est une discussion ouverte à laquelle tout le monde est invité à participer. Si le groupe le désire, on peut faire du brainstorming ; des jeux de rôle, des études de cas, etc. Toute méthode

appropriée est désirable au fur et à mesure que le sujet de discussion évolue et l'ordre des présentations est tout à fait adaptable.

### 3.3 Santé/Nutrition/Planification familiale :

La liste suivante souligne la séquence pour les thèmes S/N/PF et les raisons pour un tel ordre :

- *La diarrhée* est le premier thème car elle s'applique à presque tout le monde et car l'utilisation des pratiques de traitement et de prévention peuvent avoir des résultats immédiats.
- *L'allaitement maternel* est le thème suivant car c'est un des meilleurs moyens d'empêcher la diarrhée chez un nouveau né et car l'allaitement exclusif est la première étape pour bien démarrer la vie d'un bébé tout en protégeant la mère d'une autre grossesse pendant environ 6 mois.
- *L'alimentation du nourrisson et de l'enfant* suit car ce sont des renseignements sur les pratiques nécessaires pour maintenir la croissance des nourrissons et des enfants.
- *La planification familiale* est un thème prévu plus tard, discutant des thèmes très personnels de l'utilisation des contraceptifs.
- *La vaccination* peut être un thème présenté lorsque des tels services sont disponibles, comme lorsqu'il y a une campagne de vaccination organisée dans la région. Autrement, le thème est présenté après les séances de planification familiale.
- *Le VIH/SIDA* peut être abordé à n'importe quel point. Mais comme cette information est complémentaire, il est mieux de la présenter juste avant ou après la série de planification familiale.

### 3.4 La méthodologie ORPA :

**ORPA : Observer- Réfléchir- personnaliser- Agir**

Tous les animateurs utilisent plus ou moins le même processus quand ils guident une séance d'apprentissage. Généralement le modèle comprend une définition du sujet, une analyse de question clé et l'élaboration d'une conclusion qui représente souvent une décision d'agir.

Un processus de 4 étapes appelé ORPA est le plus utilisé car il peut s'appliquer à n'importe quel sujet :

- **Observer** : le but des questions est de s'assurer que les participantes ont compris les aspects clés de la présentation.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- Réfléchir : amène les participantes à penser à ce qu'elles ont observé et à commencer à analyser la situation, à penser aux causes et aux décisions des décisions prises.
- Personnaliser : cette étape de la discussion est fondée sur les expériences des participantes et rend le sujet plus concret car il est relié à leur vie quotidienne.
- Agir : le but de cette étape est d'amener les participantes à prendre une décision et à agir d'après les informations obtenues pendant la discussion

En outre, les outils fondamentaux utilisés par les animateurs sont les : questions ouvertes, la clarification/sondage, les résumés ou paraphrases.

En guise de conclusion de la première partie, le CAE propose des prêts de petits montants et de l'éducation lors des réunions hebdomadaires des femmes démunies économiquement actives. La stratégie est conçue pour promouvoir l'amélioration des pratiques de santé maternelle et infantile tout en améliorant les stratégies de vie des ménages. Les participantes forment des Associations de Crédits autogérées et garantissent collectivement les prêts des unes des autres. Les membres se réunissent toutes les semaines pour rembourser le principal et les intérêts, déposer de l'épargne et apprendre des pratiques de base en matière de santé, de nutrition, de planification familiale et de gestion des petites entreprises.

Comme tous les autres produits, un fort taux de recouvrement des prêts, ainsi que l'utilisation de taux d'intérêt réels et de l'épargne permet d'édifier un fond de prêt qui peut être recyclé à l'infini. Les paiements des intérêts et des frais sont utilisés pour payer les charges administratives nécessaires pour fournir le programme.

Dans la deuxième partie, nous allons examiner le fonctionnement du CAE en présentant l'évolution de son intégration dans les caisses de base des deux Réseaux.

## **DEUXIEME PARTIE: L'EVOLUTION DE L'INTEGRATION ET DU DEVELOPPEMENT DU CAE**

L'étude sur l'intégration du CAE dans les Réseaux IMF entre dans le contexte général de la Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF) à Madagascar.

Ainsi pour la mise en œuvre de l'axe stratégique N°2 qui vise à assurer une « Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF », la Coordination Nationale de la Microfinance, en tant que structure d'exécution du Volet Microfinance du PNUD à Madagascar appuie les IMF qui visent la promotion de l'approche « Crédit avec Education » (CAE) dont l'OTIV Tanà et l'OTIV Alaotra Mangoro.

L'objectif principal de cet appui est d'assurer la viabilité technique et financière de l'offre CAE auprès des Réseaux OTIV par le biais de :

- L'amélioration de l'offre de produit CAE.
- La diversification de l'offre de produit (dérivés du CAE) pour satisfaire les besoins réels des membres.
- L'extension de cette approche dans les zones non encore touchées.

Tout au long de cette deuxième partie, nous allons mener notre analyse par la présentation du processus de l'intégration du CAE dans le chapitre premier, ensuite l'analyse environnementale du CAE dans le second chapitre et puis enfin, l'analyse intrinsèque dans le troisième chapitre.

## **CHAPITRE 1: LE PROCESSUS DE L'INTEGRATION DU CAE**

Il est à noter qu'au début, le CAE est géré au niveau de l'organe faîtier du Réseau, c'est-à-dire au niveau de l'Union en tant que projet alors que tous les autres produits financiers sont octroyés au niveau des caisses de base. Administré en tant que tel, l'avenir du CAE est encore très flou car d'après la réglementation en vigueur, un organe faîtier n'est pas permis à octroyer un crédit à son niveau. Ainsi, afin de pouvoir poursuivre le CAE et assurer sa continuité, d'une autre manière, de le mettre en valeur, il est impératif de l'intégrer au sein des caisses de base et traité comme les autres produits.

Les détails des étapes franchies sont étales dans ce présent chapitre, à savoir : la mise en place de la convention de partenariat entre les deux OTIV et la CNMF/PNUD, le contexte de démarrage et l'évolution globale des activités ainsi que les contraintes rencontrées.

Il est à noter que les informations de ce chapitre sont pour la plupart extraite du Rapport de Diagnostic réalisé par BARITOA Ghislaine en février 2007.

### **Section 1: Le Réseau OTIV Tanà**

Le Réseau a commencé ses activités de Microfinance en 1997 mais ses activités CAE ont commencé en 2002 dans le cadre du financement du Programme Groupe Défavorisé (PGD) de l'AGEPMF.

#### **1.1 La mise en place de la convention de partenariat entre l'OTIV Tanà et le CNMF/PNUD :**

L'évolution du portefeuille PGD, alors appelé Caisse Féminines, de son début jusqu'à la fin de l'année 2005 a fait que les dirigeants du Réseau voulaient faire sortir le CAE de son état de programme et de réfléchir sur comment faire entrer d'une manière durable cette offre dans la gamme de produits déjà offerts par le Réseau.

Le départ des assistants techniques, le contexte de l'obtention de l'agrément et l'évolution de la réglementation générale sur la Microfinance devaient conduire, comme il a déjà été évoqué, à des travaux de réflexion au niveau de la direction et du Conseil d'Administration (CA) de l'Union.

Sur le CAE ces réflexions ont abouti à la décision du CA du 05 mai 2006 d'adopter le principe de transférer le programme Caisse Féminine aux caisses de base. Suivie le 30 juin 2006 par une résolution plus concrète de transférer les animatrices aux caisses de base à partir du 1er juillet 2006. A été également décidé lors du CA du 30 juin le rattachement de la Coordinatrice du programme au département technique du crédit.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

La décision de l'OTIV Tanà d'intégrer le CAE dans le circuit normal de distribution du Réseau était née avant même la sensibilisation dans le cadre de l'appui de la CNMF-PNUD.

La demande d'appui a été envoyée à la Coordination Nationale de la Microfinance (CNMF) en mi-juin 2006, suivie en moins d'un mois après par la signature de la convention par les deux parties le 12 juillet 2006.

La convention est établie pour une durée de trois (3) ans et pour un montant total de 304 millions d'Ariary incluant : un fonds de crédit de 200 millions Ariary remboursable et une subvention de financement de 50 millions Ariary de frais de fonctionnement et une subvention d'équipement de 54 millions Ariary sous forme de dons.

Le Réseau OTIV Tanà s'est engagé (avec d'autres 4 engagements) de procéder dans le cadre de cette convention « à l'étude de l'intégration du CAE au niveau des OTIV pour que cela ne soit plus un programme à part, géré au niveau de l'Union. Le Réseau s'engage à ce que cette intégration soit effective au plus tard en décembre 2007, tout en sauvegardant et améliorant la rentabilité des caisses et celle de l'Union ». C'est un engagement si nous nous référons aux termes de la convention mais c'est la suite logique de l'initiative du Réseau tel qu'il a été mentionné plus haut.

### **1.2 Le Contexte de démarrage :**

Le programme Groupe Défavorisé, appelé aussi auparavant « caisses féminines » a été introduit comme programme spécifique en novembre 2001. Le programme a été financé par la Banque Mondiale à travers l'AGEPMF et était géré par le projet d'appui DID qui assurait comme il a déjà été mentionné l'assistance technique du Réseau.

Le personnel a été recruté par le projet avec une politique salariale distincte, la gestion administrative se faisait par contre au même titre que l'ensemble du personnel de l'Union.

Le programme a commencé avec deux salariés recrutés en 2001 : une animatrice et une Animatrice principale (une appellation qui s'est transformée progressivement en « Coordonnatrice »).

Les deux salariées étaient responsables de l'installation même du programme avec la mise en place de la méthodologie et des procédures. L'Animatrice Principale, avec son unique animatrice, était également chargée de la prospection des zones d'intervention. Avec ces travaux de prospection et d'installation, le programme CAE de l'OTIV Tanà démarrait au plus d'un an avec 3 AEC, c'est la statistique à la fin de l'année 2002.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

C'est en 2003 avec le recrutement de trois (3) autres animatrices que le programme a effectivement démarré. Quatre (4) autres ont été recrutées en 2004, et trois (3) nouvelles en 2006 ramenant le nombre total à 10 animatrices à la fin de l'année 2005. Avec les deux (2) nouvelles animatrices en 2006, elles sont, au début de 2007, au nombre de 12.

Depuis 2003, l'Animatrice principale du début était également chargée du contrôle interne du Réseau et a assuré une double fonction. Le programme a souffert de beaucoup de changements au niveau de sa coordination dans un intervalle de temps assez court.

Le programme a démarré difficilement avec des charges de fonctionnement d'une année qui n'ont pas été traduites en activité mais seulement en installation. Le développement du programme a ainsi accusé un retard d'un an. Les insuffisances de qualité et de quantité au niveau des outils surtout au début ont conduit à des retards liés strictement aux défaillances de suivi.

La mise en place a été non encadrée méthodologiquement qui a engendré le ralentissement du démarrage effectif de l'activité.

### **1.3 L'évolution globale des activités :**

Le tableau suivant va nous montrer l'évolution du CAE avant l'intégration :

**Tableau 4 : EVOLUTION DU CAE DE L'OTIV TANA ENTRE 2002 ET 2005**

ANNEES	EFFECTIF AEC	CREDITS OCTROYES (en Ar)
2002	3	1 800 000
2003	70	189 595 000
2004	130	362 076 000
2005	216	630 890 600

Au total, sur un peu plus de 3 ans, plus de 5402 femmes ont obtenu au moins un crédit pour un montant de 854 367 002 AR mais le taux de délinquance a déjà atteint les 3,32%.

Pendant l'année 2006, l'activité CAE a connu des ralentissements et même l'objectif fixé par le PNUD n'est pas atteint par diverses causes.

- Liées aux activités : détournement par l'animatrice en juillet 2006, l'augmentation des taux de retards qui a atteint le seuil critique de 5%.
- Liées à l'intégration : flottement au niveau des animatrices par rapport aux inquiétudes des impacts de l'intégration et à la révision du zonage des caisses, incompréhension du non obtention de la prime semestrielle annulée par le CA car les autres salariés ne perçoivent pas de primes qu'annuellement.
- Liées au dispositif de suivi : la coordinatrice nouvellement promue est surchargée de travail, elle occupe à la fois les travaux administratifs, la gestion des ressources humaines, la formation et l'encadrement technique des animatrices, l'organisation et la participation aux commissions de crédit, le suivi et le contrôle sur le terrain, la représentation et relation institutionnelle, .....

Comme tout changement, il avait toujours des contraintes auparavant, dans le cas de l'OTIV, elles sont composées de plusieurs facteurs.

## **1.4 Les contraintes sur l'intégration du programme :**

Le diagnostic du réseau faisait transparaître les différentes contraintes contre lesquelles l'intégration pourrait se heurter si elles ne sont pas bien gérées.

Contraintes liées à sa spécificité : elles ne relèvent pas que de ses conditionnalités propres mais surtout de la gestion de projet dont il a fait l'objet depuis le début

Le programme a toujours été géré en marge des autres activités avec ses propres procédures. Les dirigeants n'étaient pas concernés sur les grandes orientations liées à son organisation.

Les techniciens de tous les niveaux étaient plus ou moins informés selon leurs postes et n'étaient pas impliqués sur les différentes décisions concernant le programme. Ils ont été associés trop tardivement aux réalités du CAE.

Les opérations nécessitées par le suivi des AEC (bordereau de versement, tableau de versement) ont créé des charges de travail supplémentaires aux caissiers des caisses de rattachement alors qu'ils ne se sentaient pas directement concernés par ce type de crédit qu'ils connaissent à peine.

Les animatrices souffraient d'un sentiment de marginalisation de la part des techniciens des caisses et des élus qui ne comprenaient pas toujours l'importance de leur fonction et au lieu de s'approcher plus de la caisse pour faire connaître le programme, elles se tenaient à l'écart et ne cherchaient pas à connaître la vie associative et les autres activités de la caisse ;

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Les animatrices montraient également des attitudes de protection par rapport à leur AEC et n'aiment pas trop que les acteurs de la caisse s'immiscent dans « leurs affaires ».

### Contraintes liées à sa gestion en générale :

Le programme a été géré en tant que projet par les assistants techniques DID.

La politique salariale dont jouissait l'équipe CAE ne correspondait pas forcement à celle appliquée pour l'ensemble du personnel du Réseau (Salaire, prime, frais médicaux,...). Une fois approfondi, ce problème relève plus d'un manque de transparence que d'une différence notable entre les avantages salariaux des animatrices et ceux des salariés des caisses.

La perspective sur l'utilisation des matériels par les animatrices une fois affectées au niveau des caisses : utilisation exclusivement individuelle pour les motos du PNUD mais partage de l'utilisation des ordinateurs des caisses qui ne sont généralement pas déjà suffisants pour les ADC (Agent De Crédit).

### Contraintes liées à des événements spécifiques :

Le taux de crédit en souffrance ne cesse d'augmenter pour atteindre l'année 2006 le seuil critique de 5%. Certaines caisses sont spécialement plus touchées que les autres et éprouvent un doute sur la performance réelle du crédit CAE.

La découverte en juillet du détournement a suscité également des questionnements sur le risque que pourrait représenter ce type de crédit pour la caisse qui supporterait directement les pertes éventuelles.

Si tels sont le cas de Réseau OTIV Tanà, nous allons découvrir ensuite celui d'Alaotra Mangoro.

## **Section 2 : Le Réseau OTIV ALMA et l'étude sur l'intégration**

C'était à partir de 2005 que le CAE a été rattaché à l'Union d'Alaotra Mangoro qui était déjà structurée en Réseau autonome depuis 2004.

### **2.1 La mise en place de la convention entre l'OTIV ALMA et le CNMF/PNUD :**

Face à l'importance des autres activités du Réseau, le CAE n'avait pas encore présenté de l'intérêt particulier en volume. Les dirigeants élus et techniciens du Réseau ont commencé pourtant à entrevoir son utilité en tant qu'approche si bien que le Réseau a décidé d'injecter au second trimestre 2006, 13 millions d'Ariary des fonds propres de l'Union sur les activités CAE pour commencer son développement.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Le CAE n'étant pas encore intégré, le financement interne est statutairement impossible alors que les financements externes sont généralement à taux commercial.

En outre, la prise de conscience de la difficulté de financer le CAE en marge du Réseau depuis l'année 2006 faisait que l'intégration a dû automatiquement faire partie des besoins réels du Réseau. L'obtention de l'agrément de la CSBF oblige également le Réseau à se conformer à des exigences telles que l'interdiction pour la structure faîtière d'octroyer des crédits aux particuliers comme il est le cas du CAE au sein du Réseau.

Le financement de cette étude par la CNMF/PNUD est donc une opportunité qui se présente pour l'OTIV ALMA.

La demande d'appui a été envoyée à la Coordination Nationale de la MicroFinance le 21 juin 2006, suivie en moins d'un mois d'après par la signature de la convention par les deux parties le 12 juillet 2006.

La convention est également établie pour une durée de trois (3) ans et pour un montant total de 140 millions d'Ariary incluant : un fond de crédit de 100 millions Ariary remboursable, une subvention de financement de 25 millions Ariary pour le frais de fonctionnement et une subvention d'équipement de 15 millions Ariary sous forme de don.

Le Réseau OTIV ALMA s'est engagé (avec 4 autres engagements) de procéder dans le cadre de cette convention « à l'Etude de l'intégration du CAE au niveau des études pour que cela ne soit plus un programme à part, géré au niveau de l'Union. Le Réseau s'engage à ce que cette intégration soit effective au plus tard en décembre 2007, tout en sauvegardant et améliorant la rentabilité des caisses et celle de l'Union ».

### **2.2 Le contexte de démarrage :**

Le Programme Groupe Défavorisé (PGD) ou Crédit Avec Education (CAE) de l'OTIV ALMA (Alaotra Mangoro) a démarré dans le même contexte de projet lancé par l'opérateur DID comme c'est le cas des autres Réseaux OTIV ayant été encadrés par cet opérateur.

Ce Réseau se distingue par contre des autres du fait que la mise en place initiale de ce programme en 2000, dans les zones d'intervention du réseau se faisait dans le cadre d'une extension de l'OTIV Zone Littoral (ZL) de Tamatave dont la zone d'Alaotra était encore une de ses deux antennes. Le Réseau OTIV Littoral est le premier Réseau à Madagascar qui a bénéficié du financement de la Banque Mondiale via l'AGEPFM pour démarrer ce programme en 1998. Son personnel du début a été formé directement par FFH à Bamako Mali. La responsable actuelle du CAE dans l'OTIV ALMA faisait partie du groupe en tant que qu'Animatrice principale.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Le programme a été ainsi géré directement à partir de Tamatave d'où le personnel du programme reçoit directement toutes les directives stratégiques et opérationnelles.

Quelques temps après le recrutement de la Coordinatrice à Tamatave, l'animatrice principale a été affectée à Ambatondrazaka pour démarrer la zone en février 2000, renforcée par deux animatrices supplémentaires à partir du mois d'avril de la même année. Le recrutement se faisait directement à partir de Tamatave.

Comme les autres Réseaux OTIV, l'appellation « caisse féminine » a été également retenue et n'a pas encore fait l'objet d'une adaptation depuis.

La méthodologie utilisée est donc celle du FFH appliquée de façon stricte surtout au début. Des ajustements assez timides ont été faits plus tard. Force est toutefois de constater que le CAE de l'OTIV ALMA, grâce à cette fidélité, garde encore toute son authenticité et peut servir de miroir pour ce type de produit.

### Remarque:

Le chef hiérarchique de l'animatrice principale n'était plus la Coordinatrice de Tamatave. L'Animatrice Principale (AP) répond directement du Directeur du Réseau en tant que Responsable de service.

Il est important de noter que, pour des raisons purement opérationnelles, des techniciens de l'Union et des caisses ont déjà été impliqués dans le cadre du décaissement avant ce rattachement effectif en 2005 :

- Dès le début, les AEC doivent ouvrir des comptes d'épargne auprès d'une caisse OTIV pour déposer leurs épargnes et leurs remboursements périodiques avant le remboursement définitif de fin de cycle. L'ouverture de ces comptes ne faisait pas de ces AEC des clientes de la caisse. Elles étaient et sont jusqu'à maintenant des simples personnes morales épargnantes comme tant d'autre vis à vis de la caisse.
- Les fonds de crédit qui sont toujours des lignes de financement spéciales transitent par un compte du Réseau pour être virés dans des comptes spéciaux ouverts auprès de chaque caisse.
- L'AP était tenue de signer, dès le début, tous ces décaissements par le Chef d'Antenne sans que ce dernier ne soit responsable de son volume d'activités ni de la qualité de son portefeuille. Mais, l'AP ne pouvait pas toujours assurer la signature conjointe avec les animatrices car elle se déplace fréquemment, il a été alors décidé depuis 2001 que la

signature de l'autorisation de retrait se fasse conjointement par l'animatrice concernée et l'Agent De Crédit et de Recouvrement (ADCR) de la caisse de rattachement.

Le CAE de l'OTIV ZAM reste jusqu'à ce jour à ce stade. Aucune intégration n'a été amorcée. Le Réseau voyait déjà comme une intégration du CAE le rattachement de l'AP à l'Union et donc de son intégration en tant que chef de service. Aucune autre évolution structurelle n'a encore effleuré l'esprit des décideurs du Réseau avant la convention avec la CNMF-PNUD.

### **2.3 Evolution globale des activités :**

Avant son rattachement direct au Réseau, les activités stagnaient en une moyenne de 37 AEC de 2000 en 2004.

Un début de décollage a été remarqué à partir de l'année 2005 grâce aussi à de ligne de crédit supplémentaire de 13 millions d'Ariary rétrocédé au Réseau par l'opérateur DID et que le réseau a décidé d'affecter au CAE. Le nombre d'AEC est monté à 51 à la fin de cette année avec un encours de crédit de 59 millions.

Le Réseau a pu étendre ses activités dans la zone de Mangoro grâce au financement de la CNMF-PNUD en recrutant deux nouvelles animatrices en août 2006. Les activités se sont donc développer considérablement pour atteindre le nombre de 178 AEC en 2006 pour un encours de crédit de 208 millions d'Ariary contre un objectif de fin d'année de 100 millions d'Ariary (statistique jusqu'en mois d'octobre).

Le souci du Réseau est actuellement la disponibilité de fonds pour soutenir l'augmentation de cycle en cycle de ses activités sachant que les AEC qui montent en cycle montent également en montant moyen de crédit.

De 2004 à 2006 les activités du Réseau se sont multipliées par plus de 8 points. Si la qualité du portefeuille a été bien maîtrisée depuis, avec un recouvrement de 100% en fin 2006, le réseau a pour défi de maîtriser ce développement à partir de cette année.

### **2.4 Les contraintes sur l'intégration du programme :**

Les contraintes qui pourraient entraver à la réalisation dans le meilleur délai de l'intégration peuvent être inhérentes aux activités CAE face aux autres activités du Réseau mais aussi peuvent être liées à la structure même du Réseau.

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

## 2.3.1 Contraintes inhérentes aux activités du Réseau :

Les contraintes constatées à chaque niveau sont regroupées par grandes idées et reprises séparément :

- Elus de l'Union en particulier : information insuffisante sur les engagements du réseau dans le cadre de la convention, connaissance seulement de l'approche CAE le jour de l'entretien grâce aux explications de la Responsable CAE, souci sur l'équilibre des salaires des ADCR et de animatrices rapportés aux volumes respectifs de leurs activités et donc sur la rentabilité des animatrices dans les caisses de base, comparaison du taux et de la modalité de calcul des intérêts du CAE à ceux des autres crédits de la caisse de base.
- Elus des caisses de base : questions sur le remboursement systématique par cycle de 4 mois du CAE comparé au remboursement des autres crédits, des questions sur les activités qui peuvent être financées par le CAE par rapport à la périodicité trop rapprochée du remboursement, des soucis de rentabilité qui entraînent de la réticence pour la révision du taux d'intérêt (zone d'extension).
- Les techniciens des caisses : questions sur l'atteinte du seuil de rentabilité, remarques sur l'animatrice en tant que personnel de la caisse face aux autres attributions (gestion de productivité), souci sur la maîtrise des procédures et de la comptabilité CAE pour le suivi et la polyvalence, souci sur le développement des activités pour être rentable face aux contraintes des pistes et des cours d'eau (accessibilité), constat sur la signature des contrats de prêt par les ADCR qui n'appréhendent pas de manière exacte leur responsabilité.
- Les femmes des AEC : seules les trésorières fréquentent les caisses de base, souci des femmes sur la caisse de base qui est assimilée directement à la garantie matérielle, souci sur le risque de changement d'attitude des autres femmes vis-à-vis du remboursement sachant que l'argent vient de la caisse, souci de perdre l'éducation et l'animatrice.

## 2.3.2 Contraintes liées à la structure même du Réseau :

Ce deuxième type de contraintes découle surtout de l'historique du Réseau et des problèmes organisationnels hérités également de la mise en place artificielle du programme.

Ces contraintes sont interdépendantes car l'affectation rationnelle des animatrices dépend strictement de la clarification de la structure administrative des caisses donc du Réseau en général.

Des contraintes intermédiaires seront également liées à cette structuration, telles que : le nombre d'animatrices qui travaillent dans une même caisse, les charges de déplacement des élus qui assistent les

animatrices aux sensibilisations et inaugurations, l'installation des animatrices dans les caisses et les contraintes logistiques, les moyens matériels : moto et ordinateurs.

Nous retiendrons dans ce premier chapitre les modalités de l'intégration du CAE au sein de la caisse de base, qui, après les propres intentions de chaque Réseau conduit à la définition de convention de partenariat avec le Bailleur CNMF/PNUD. En termes de convention, il y a toujours des résultats attendus à un moment précis. Maintenant, il est logique de procéder à effectuer le suivi, d'analyser l'impact de l'intégration et d'évaluer le niveau d'accomplissement des objectifs relatifs à la convention.

## CHAPITRE 2: L'ANALYSE INTRINSEQUE DU CAE AU SEIN DES RESEAUX OTIV

Tout au long de ce chapitre, l'analyse s'effectue à deux niveaux, celui de l'aspect organisationnel du CAE qui sera traité dans la section de la mise en œuvre du CAE depuis la convention et celui du traitement des données statistiques depuis l'intégration.

### ***Section 1 : La mise en œuvre générale du CAE depuis la convention***

Surement, des changements par rapport aux situations énumérées précédemment sont opérés après la décision respective des deux Réseaux d'intégrer le CAE dans les caisses de base. Notons toutefois que d'après la convention, cette intégration devra être effective au plus tard à la fin de l'année 2007, nous allons ainsi, tout au long de cette section, nous allons apprécier les modes d'intégration et d'adaptation des services du Réseau par rapport à cette convention.

#### **1.1 L'ancrage institutionnel du CAE :**

##### ➤ Les instances de décision du Réseau :

Il est important de commencer toutes les études par l'analyse du niveau d'intervention de chaque organe du Réseau vis-à-vis de la prise de décision concernant le CAE.

ACTEURS	OTIV TANA	OTIV ALMA
<u>AU NIVEAU DE L'UNION :</u>		
Conseil d'Administration	Chargé de toutes les définitions ou approbations des stratégies en tant qu'organe suprême et décisionnel du Réseau.	Le niveau d'intervention actuel reste encore flou dans le cadre du CAE en termes de définition de stratégie.
Direction	Définition de stratégie par délégation du CA mais son attribution principale est le pilotage de toutes les activités et aussi autorisation par signature du déblocage pour les caisses qui n'ont pas encore de CIC.	Assure le pilotage du programme en comité de direction et à la demande de la RCAE. Il est aussi le responsable de la signature des ordres de virement de fonds, de contrat de prêt et des autorisations de décaissement

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

		dans le cadre de la politique de CAE actuel.
<b><u>AU NIVEAU DU CAE :</u></b>		
La Responsable CAE ou Coordinatrice	Assure le pilotage du programme par délégation de la direction ; en même temps, elle autorise par signature le déblocage conjointement avec la direction pour les caisses qui ne possèdent pas encore du CIC.	Assure le pilotage par délégation de la direction, elle prépare et vise tous les papiers à signer par la direction en vue de virement des fonds et des déblocages.
Les animatrices	Assure le suivi et le pilotage au niveau des caisses de base.	Assure le pilotage et le suivi des AEC.
<b><u>AU NIVEAU DE LA CAISSE :</u></b>		
Conseil d'Administration	Assure la définition de stratégie et pilotage de la caisse, ainsi du CAE. En même temps, il approuve par signature le déblocage après CIC.	Limité au niveau du recrutement des animatrices.
Le comité d'instruction de crédit	Analyse les demandes de prêt et décide ensuite l'octroi et le montant à accorder.	Pas concerné
Gérant	Assure le pilotage de toute l'activité de la caisse et le CAE, elle autorise par signature, conjointement avec le PCA le déblocage après CIC.	Intervention ponctuelle non formalisée.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Le niveau d'implication des caisses de bases est encore très faible pour l'OTIV ALMA, on peut dire même que l'intégration du CAE reste encore très virtuelle.

➤ Décision et gestion du programme :

Le tableau suivant montre pour les deux OTIV les niveaux de décisions concernés par chaque action qui compose la stratégie globale du CAE dans le Réseau. Il montre également les changements qui se sont déjà opérés surtout depuis l'année 2006.

Tableau 5 : LA POLITIQUE ET LA STRATEGIE EN CAE

Définition politique et stratégie	Instances concernées initialement	Evolutions constatées
<b><u>Politique CAE :</u></b>		
Taux d'intérêt	Direction du Projet CAE /Coordinatrice	Confirmé par la direction du Réseau et de l'Union
Plafond du Crédit	Direction du Projet CAE	Confirmé par l'Union ou la direction ou la Coordonatrice
Montants Epargnes	Animatrice Principale/AEC	Décision au niveau de l'équipe CAE avec consultation directe des membres à chaque cycle.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

<b>Zones d'intervention et stratégie d'extension</b>	AP et Animatrices	Validation : CA de l'Union et la Direction du Réseau  Proposition : Dirigeant des caisses.
<b>Définition du plan d'affaires</b>	Direction du projet, AP	Pour la convention de partenariat CNMF/PNUD : la Direction du Réseau adopté par l'Union.

Initialement toutes les politiques et stratégies liées à ce programme étaient prises soit par les Assistants techniques soit directement par l'équipe CAE à qui était confié au début l'installation du programme avec les procédures à suivre. La prise en main par la direction du Réseau depuis l'année 2006 a permis la validation ou l'amélioration des politiques et stratégie.

Pour l'ALMA, la politique CAE reste encore celle définie depuis le début du projet de Tamatave. L'extension à partir de 2005 et surtout la mise en œuvre de la convention de partenariat ont fait que la direction du Réseau s'est plus impliquée dans le cadre de la définition des nouvelles zones d'intervention et du plan d'affaires sur le CAE.

➤ Pilotage de l'activité CAE et de sa gestion :

Ce deuxième tableau montre ensuite les niveaux de décisions concernés par chaque action qui compose le pilotage du CAE et de sa gestion dans le Réseau. Il montre également les changements qui se sont déjà opérés.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

**Tableau 6 : LE PILOTAGE DU CAE ET DE SA GESTION**

Activités	Acteurs concernés initialement	Evolution
<b>Suivi portefeuille</b>	Animatrice Principale (AP)	Toujours au niveau de la Coordonatrice
<b>Recrutement</b>	Direction du projet	Direction du Réseau CA caisse de base
<b>Supervision des animatrices</b>	AP	Gérant de caisses concernées
<b>Intervention en cas de problème</b>	AP	Gérants des caisses concernées/Superviseur de Crédit Dirigeants des caisses concernées Coordonatrice
<b>Contrôle des activités</b>	AP	Gérants des caisses concernées

Au début, le pilotage du programme a été assuré directement au niveau de l'Animatrice Principale, avec la perspective de l'intégration et faisant suite aux problèmes des impayés et de détournement. L'AP partage progressivement sa responsabilité aux autres acteurs qui voyaient leur implication devenue incontournable pour une meilleure gestion.

Le pilotage général des activités CAE reste encore au niveau de la Responsable qui est pourtant très disposé à le partager avec les autres acteurs de la caisse et de l'Union contrairement aux attitudes protectrices habituelles des Responsables de programme CAE.

### **1.2 L'offre du service CAE aux clientes :**

Toute institution pratiquant Le CAE inspire la méthodologie FFH que nous avons détaillée dans la partie 1, néanmoins il y a toujours des ajustements et des adaptations face aux situations existantes. Nous allons observer les cas de l'OTIV Tanà et celui de l'OTIV ALMA qu'ils ont une appellation différente de

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

l'Association de crédit par FITAFI (Fombonan'antoka amin'ny Tahiry sy ny Fisamboram-bola) pour Tanà et par FFIVE (Fikambanana ho an'ny Fampisamborana Ifanohanana'ny VEhivavy).

➤ La création d'une AEC :

Pour le cas de l'OTIV Tanà, c'est la FITAFI qui est formée la première et subdivisée ensuite en groupe de solidarité. Cela représente un processus inverse du CAE, il pourrait mettre en doute la capacité des membres à effectuer la caution solidaire. Les liens de solidarité du groupe se basent sur la proximité physique et les affinités personnelles ; ainsi, le fait que le groupe existe préalablement n'est pas un critère d'admissibilité.

Quant à l'OTIV ALMA, il respecte les deux niveaux de caution solidaire en constituant la FFIVE à partir des groupes de solidarité.

Dans les zones d'intervention du Réseau d'avant, l'ADCAE est la seule responsable de ces processus avec juste la participation des autres à sa demande (inauguration). Les zones d'extension présentent par contre une nette évolution dans ce domaine car les élus participent déjà à l'étape de l'étude de milieu. Ils assurent avec l'animatrice les visites des autorités, les réunions communautaires et ensuite à l'inauguration où ils prononcent les discours d'exhortation à l'utilisation en bon escient des prêts au nom de l'OTIV.

➤ Le processus d'analyse de crédit :

La décision d'octroi commence au niveau de la réunion des AEC. Les femmes se réunissent et discutent entre elles du montant que chacune devra avoir par rapport à la rentabilité de ses activités et de sa capacité de remboursement à l'aide de la méthode RRIMER ou ZATOVO MPIKOLO.

Les femmes ne peuvent pas toujours être objectives sur leur appréciation à cause de la contrainte sociale et surtout du manque de formation initiale en rigueur liée au principe de la caution solidaire.

A partir des résultats de ces discussions, l'animatrice demande à chacune d'elle de remplir la fiche de renseignement individuel et la fiche de microprojet des membres.

L'ADCAE remplit la demande de l'AEC, la fiche du groupe de solidarité, le billet à ordre et prépare le contrat de prêt (*cf. ANNEXE 11*). Pour les nouveaux membres, l'animatrice exige des photos d'identités de chaque membre ainsi que leurs certificats de résidence respectifs. Elle récupère également le cahier de PV de l'AEC et son règlement intérieur. Ces documents réunis serviront à l'analyse du crédit.

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Une fois intégrés à la caisse de base, le CAE est sensé être traité comme tous les autres crédits. Ainsi, son analyse devra passer à la Commission d'Instruction de Crédit (CIC). Néanmoins, il y a encore quelques caisses qui n'en possèdent pas et l'analyse se fera au niveau de l'Union pour l'OTIV Tanà.

Mais pour le cas de l'OTIV ALMA, le CIC CAE n'existe pas encore et les animatrices envoient directement les dossiers de Demande de prêt au niveau de la RCAE de l'Union.

Les figures suivantes montrent les différentes analyses de crédit :

## Pour l'OTIV Tanà :

- Commission de crédit à la caisse de base avec CIC CAE :

Traitement ADCAE → Décision Commission de crédit → Décaissement (Signature PCA et Gérant)

- Commission de crédit au sein de l'Union pour ceux qui n'ont pas encore de CIC :

Traitement ADCAE → Décision Coordinatrice et ADCAE → Décaissement (Directeur et RCAE)

La caisse de base participe activement à l'analyse de crédit ce qui convient bien au terme de l'intégration.

## Pour l'OTIV ALMA :

L'Union ALMA participe encore activement à l'analyse du crédit jusqu'à l'autorisation de décaissement, les caisses de bases ne constituent qu'un lieu de transit des fonds de crédit.

Analyse au niveau FFIVE → Décision RCAE ou Aide comptable ou Direction ou RAF →  
Décaissement (Signature ADCAE/ADCR)

## ➤ L'octroi :

Suite logique au processus de l'analyse de crédit, l'octroi s'effectue comme suit :

## Pour l'OTIV Tanà :

Avant le quatrième trimestre 2003, les fonds à octroyer sont transportés directement de l'Union vers les AEC.

Actuellement, il s'effectue directement à la caisse à la présence de toutes les femmes de l'AEC : l'ADCAE présente au comptoir de la caisse l'ordre de décaissement dûment signé soit par le PCA de la caisse et le gérant soit par le Directeur du Réseau et la Coordinatrice selon le cas.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Au moment de l'octroi, la FITAFI doit signer : le contrat pour le comité de gestion et par chacune des femmes individuellement, le billet à ordre (avec la liste de toutes les femmes et leurs activités pour appuyer la solidarité) par le comité de gestion et par chacune des femmes individuellement, Taratasy Fifanekena Fisamborana, signée par chacune des femmes ayant reçu effectivement son crédit, le contrat de crédit sera signé après l'octroi selon le cas soit par le Directeur du Réseau et la Coordinatrice soit par le PCA de la caisse et le gérant. Ce contrat devait également être préalablement signé par le comité de gestion de l'AEC et par toutes les femmes individuellement (*cf. ANNEXE 10*).

Ces procédures d'octroi sont trop lourdes car les femmes individuellement devront signées trois fois au moment de l'octroi.

Des problèmes de paramétrage du logiciel SAF aussi se présente au moment de l'octroi. Normalement, le taux d'intérêt durant un cycle s'élève à 13%. Au moment de décaissement, le montant octroyé à l'AEC qui a aussi un impact sur les femmes individuelles est déduit déjà de 3%. Ainsi, au cours du cycle les femmes ne remboursent qu'au taux de 10%, ce qui revient à payer le 13%.

Exemple : Si le prêt obtenu est de Ar 100 000 et que la femme devrait rembourser Ar 113 000 durant le cycle, au moment de l'octroi elle n'encaisse que Ar 97 000 pour ne pas payer que Ar 110 000 au fin du cycle.

*Ce processus provoque des déceptions surtout aux nouveaux membres qui devront réviser leur petit projet qui est déjà estimé au montant autorisé.*

### Pour l'OTIV ALMA :

Le processus de l'octroi pour l'ALMA est le suivant :

- Chaque caisse de base est dotée d'un compte spécial pour loger les fonds CAE qui transitent pour les octrois ou le remboursement mais ces fonds doivent être « rapatriés » à l'Union dès qu'ils ne sont plus engagés au niveau des AEC.
- L'ADCAE effectue le retrait avec l'autorisation de décaissement, qu'elle a déjà signée avec l'ADCR, auprès de la caisse de base et prépare quatre accords de prêt pour l'octroi.
- L'ADCAE, ensuite, transporte physiquement l'argent sur le lieu de la réunion des femmes si elles ne se réunissent pas dans le local de réunion de la caisse de base.
- Chaque femme qui reçoit son prêt signe individuellement sur les billets à ordre à trois exemplaires

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- Après la distribution du prêt auprès des femmes individuellement, l'ADCAE remet les accords de prêt, les demandes et les billets à ordre à la caisse de base, à l'AEC et à la RCAE.

*Le transport de fonds par l'ADCAE vers l'AEC peu présenter de risque sur le fait que l'argent est déjà sensé être bloqué à l'AEC alors que celle-ci ne l'a pas encore à sa possession. Difficulté de définir la responsabilité en cas de perte de l'argent pendant le transport. Le risque de détournement n'est pas écarté aussi.*

*La durée du cycle est uniformisée en 16 semaines ou 4 mois qu'à chaque augmentation du cycle, certaines femmes n'osent pas à demander le plafond par peur de ne pas effectuer le remboursement à temps. Cela engendre beaucoup de disparités de montant pour un cycle.*

Pour les deux Réseau, le montant de crédit alloué aux femmes individuellement n'a pas connu d'augmentation depuis (cf. ANNEXE 9).

➤ Le remboursement :

Selon la modalité FFH, le remboursement périodique s'effectue hebdomadairement, bimensuellement ou mensuellement selon le cycle du prêt pendant la réunion des AEC.

Pour l'OTIV Tanà :

L'intérêt du CAE s'élève à 13% par cycle de 16 à 24 mois dont 10% versé à l'OTIV, 2% versé à l'Union (1% contribuera à la constitution de Fond de Garantie Mutualiste (FGM) et 1% Frais de Gestion) et 1% alimentera la caisse de la FITAFI.

Avant, les remboursements remontent directement des AEC en passant par les animatrices qui les transportent physiquement vers l'Animatrice Principale. Celles-ci sont chargées de les collecter avant de déposer à chaque fin de la journée, si possible, à la caisse centrale. Un processus qui comportait de risque important de perte de fonds.

Actuellement, les animatrices ne gèrent plus les fonds des octrois et des remboursements mais ils sont transférés directement au niveau d'un compte ouvert dans chaque caisse dont les mouvements sont enregistrés dans le carnet PGD.

Le remboursement des membres se fait directement aussi à la caisse contre les bordereaux de versement qui servent des pièces justificatives à la réunion de leur FITAFI respectives.

En cas de problème de recouvrement, l'ADCAE est en étroite collaboration avec le superviseur de crédit de la caisse de base.

## **Pour l'OTIV ALMA :**

L'animatrice écrit sur un papier libre le montant à virer (capital et intérêt) et le remet aux deux mandataires de la FFIVE (Présidente et Trésorière) pour que le caissier de la caisse puisse retirer l'argent du compte d'épargne et de le virer dans le compte spécial.

Ces mandataires remettent ensuite ce bordereau de virement à l'ADCAE avec leur livret pour que cette dernière puisse préparer la demande du prochain crédit.

La correspondance en papier libre, même si elle ne présente pas trop de risque pourra tenir le sérieux des opérations entre la FFIVE et la caisse. Cette procédure gagnera à être plus formelle.

En cas de problème de recouvrement, c'est l'ADCR (Agent De Crédit et de Recouvrement) de la caisse qui aide l'ADCAE.

### ➤ Rapatriement de fond : Cas de l'OTIV ALMA

A cause de la procédure de l'octroi de crédit d'ALMA, un rapatriement de fond doit s'effectuer si le compte ouvert au nom de l'AEC n'est plus engagé.

Le compte spécial CAE de chaque caisse ne doit pas contenir longtemps les remboursements de prêt des AEC.

La RCAE assure le retour de ces fonds à l'Union et repartit le montant des intérêts selon le taux de 14,67% du capital octroyé au programme et 1,33% pour la caisse de base.

*Cette répartition devra être l'inverse pour une bonne intégration du CAE.*

## **1.3 Le Système d'Information et de Gestion (SIG) :**

### ➤ Les indicateurs CAE :

Ce sont des outils de suivi utilisés, à remplir mensuellement ou à chaque fin du cycle selon sa nature et selon les destinataires.

#### a) Au niveau de l'AEC :

Comme l'AEC est un groupement autogéré, la tenue des outils de suivis, à savoir : le registre synoptique, le carnet membre (*cf. ANNEXE 10*), est effectué au niveau du comité de gestion au cours de chaque réunion si avant ce sont les animatrices qui s'en charge.

## b) Au niveau de la caisse :

La caisse utilise deux étapes :

- Remplir le Tableau de versement : pour le suivi extracomptable des remboursements périodiques des femmes.
- Enregistrement des octrois par AEC et sur le compte PGD.

Tout ces processus se fait encore manuellement jusqu'à ce jour dans presque toutes dans les caisses.

## c) De l'ADCAE à la Coordinatrice/RCAE :

Le mode de communication entre elles s'effectue à l'aide des divers types de rapports (*cf. ANNEXE 10*) mentionnant les informations concernant le cycle de prêt, les charges de travail de chaque animatrice et aussi le fonctionnement de chaque AEC.

Le remplissage de ces rapports occupe beaucoup le temps des ADCAE à savoir que la plupart des Caisses ne sont pas encore dotées de l'informatisation et même de l'électricité et elles devront donc le faire manuellement qui exposent les informations à diverses erreurs.

## d) De la RCAE/Coordinatrice à la direction et pour la CNMF/PNUD :

Au niveau de la Coordonatrice ou de la RCAE, les divers rapports venant des animatrices sont compilés et transformés ensuite en RS (Rapport de Performance) mensuellement. Elles les consolident avant de les remonter au niveau de la Direction et ce sont ses données qui constituent la situation du CAE au niveau du SIG du Réseau. C'est à la direction de les envoyer au PNUD après.

Depuis la convention des deux OTIV avec la CNMF/PNUD, le rapport reprend directement le format proposé par le PNUD avec toutes les statistiques concernant l'ensemble des AEC (*cf. ANNEXE 10*)

## ➤ La connexion au SIG du Réseau :

### **Pour l'OTIV Tanà :**

Pour le cas de l'OTIV Tanà, quatre points essentiels sont à relever :

- Chaque centre administratif (siège social de chaque caisse) dispose du logiciel SAF pour l'enregistrement des activités et du fonctionnement de l'ensemble des points de service de chaque caisse. Ces données sont reprises et retraitées par le service informatique du

Réseau pour être ensuite transférées au Service Administratif et Financier pour sortir le SIG consolidé du Réseau.

Les informations CAE ne font pas partie de ce processus. Traitées directement au niveau de la Coordinatrice, elles sont récupérées telles quelles par le service administratif et financier pour être insérées directement dans le SIG.

- Le CAE sous l'appellation « caisse féminine » est prévue portant, depuis la mise en place du logiciel dans « le cartable de gestion », des informations au niveau de la caisse qui sort du logiciel SAF à partir des caisses de base. Les entrées des données ne sont pas encore réalisées à cause de la structure de suivi du programme et faute de paramétrage approprié.
- Les indicateurs de performance, regroupant exhaustivement les informations sur les activités du Réseau, envoyés en rapport à l'AGEPMF comportent des données sur le CAE.

## Pour l'OTIV ALMA :

Elle s'effectue à deux niveaux pour le cas d'ALMA :

### Au niveau des caisses :

Les encours sur le CAE sont insérés dans les états financiers comme tous les autres crédits avec des sorties au niveau du bilan et du compte de résultat.

### Au niveau de l'Union

En plus des indicateurs sur le CAE, les informations suivantes sont disponibles au niveau de l'Union :

- La comptabilisation des charges de fonctionnement avec les autres salariés avec une possibilité de retraitement analytique.
- Le CAE n'est pas paramétré dans le SIG mais il est possible de l'insérer dans le crédit commercial.
- Le suivi des comptes spéciaux sur les AEC au niveau de caisse.

Pour le cas de l'OTIV Tanà, des anomalies se présentent au niveau de l'informatisation car les données au niveau SIG et les suivis manuels (Rapports) ne sont pas toujours identiques et la principale raison est que le SAF enregistre par échéance unique alors que les membres effectuent des remboursements périodiques au cours des réunions.

## **1.4 Système d'inspection et de contrôle interne :**

- Les mécanismes de contrôle interne et les niveaux concernés :

### **Pour l'OTIV Tanà :**

Le système de contrôle interne se résume jusqu'à maintenant au suivi de la Coordinatrice et les contrôles des opérations. Ces contrôles ne sont pas formalisés et ils s'avèrent également insuffisants face à l'ampleur des opérations sur le CAE tant au niveau des FITAFI qu'au niveau des caisses.

Le contrôle de la coordination est quasi inexistant.

Le comité de contrôle n'a pas encore été généralement impliqué. Des caisses se sont déjà impliquées depuis l'année 2006 mais cette initiative s'est heurtée encore sur le manque de formation et de formalisation en matière du contrôle CAE.

### **Pour l'OTIV ALMA :**

Le système de contrôle interne se résume jusqu'à maintenant au suivi fait par la Rcae et les contrôles des opérations par le Département Audit et Contrôle (DAC), rattaché hiérarchiquement au Conseil d'Administration.

Le DAC est composé des auditeurs, des contrôleurs de gestion et il est prévu d'y intégrer une ancienne ADCAE qui va se charger spécialement du contrôle de CAE. Au niveau des caisses de base, bien sûr, les superviseurs s'en chargeront.

Ces contrôles ne sont pas formalisés et ils s'avèrent également insuffisants face à l'ampleur des opérations sur le CAE et surtout de sa spécificité.

Le rapprochement que la Rcae effectue avec le comptable est le seul contrôle qui se fait à son niveau et le Comité de contrôle n'est guère impliqué.

- Le rôle de l'inspection

### **Pour l'OTIV Tanà :**

L'inspection au niveau du CAE n'est pas encore systématique et l'organe qui s'en charge actuellement est le Service d'Audit Interne du Réseau.

Au niveau des caisses de bases où le CAE est traité comme les autres crédits, tous les contrôles sont sous l'égide des superviseurs et les gérants.

## **Pour l'OTIV ALMA :**

Il procède son contrôle en intervenant par caisse pour la vérification des états financiers.

Il vérifie aussi le rapprochement au niveau de la RCAE et du SAF pour l'Union dans son ensemble.

## **1.5 Mécanisme de formation, de gestion et d'encadrement des ressources humaines :**

### **➤ Formation :**

#### **Pour l'OTIV Tanà :**

Aucune formation externe n'a été suivie par l'équipe sauf un échange inter réseau OTIV sur le CAE qui datait de la mise en place du programme 2006-2007.

Seulement l'ancienne Coordinatrice qui a eu l'opportunité d'assister un atelier dirigé par FFH par l'initiative de la CNMF-PNUD.

Aucun plan de formation sur le CAE n'a été prévu pour les autres acteurs du Réseau (dirigeants et techniciens). Des réunions de sensibilisation ont toutefois été tenues dans la majorité des caisses en prévision de l'intégration.

Pour les nouvelles recrues, la formation est dispensée à l'aide des documents de FFH et celui de la politique du CAE du Réseau. Les stages et pratiques sont pour la plupart du temps effectués avec l'ancienne ADCAE ou faute de ce dernier avec la coordinatrice.

#### **Pour l'OTIV ALMA :**

Il n'existe pas encore du plan de formation sur le personnel CAE. Les formations des animatrices sont celles assurées directement par la RCAE. Seule la RCAE a participé à des formations externes, elle a même fait partie de l'équipe qui a bénéficié d'une formation venant directement du FFH à Bamako.

Les animatrices nouvellement recrutées bénéficient, avant leur prise de fonction de la formation sur la caisse de base ; mais, les informations reçues de cette formation ne permettent pas aux animatrices d'avoir des connaissances solides sur les éléments essentiels au niveau du fonctionnement de la caisse de base. Elles ont besoin de formation concernant le fonctionnement du Réseau en général.

➤ Gestion et encadrement des ressources humaines :

**Pour l'OTIV Tanà :**

Actuellement, le personnel de CAE est géré administrativement au même titre que les autres salariés de l'Union (pour la Coordinatrice) et de la caisse (pour les animatrices).

La Coordinatrice qui est actuellement unique se trouve sous la tutelle directe du Service d'Exploitation, chef hiérarchique du Département de Développement des produits de Crédits des OTIV et le Département de Recouvrement (Cf. Organigramme de l'OTIV Tanà).

Quant aux animatrices, elles sont actuellement au nombre dix huit (18), elles sont sous la responsabilité directe des Superviseurs des caisses de base comme les autres ADC.

Maintenant que le CAE est intégré dans les caisses de base, les charges d'exploitation afférentes à l'activité des ADCAE sont à leur charge.

Les salaires et avantages des ADCAE sont jugés privilégiés comparés à la majorité des salaires et avantages dans les caisses.

Les charges salariales et avantages se décompose comme suit :

- Salaire de base (Ajouté d'impôt et CNAPS)
- Frais de déplacement : environ à la hauteur des 50% du salaire de base
- Frais médicaux : droit annuel avec toute la famille sur présentation de facture : 2 fois et demi du salaire de base mais la moyenne effectivement consommée est annuellement au  $\frac{3}{4}$  du salaire de base.

La rémunération incitative n'existe pas encore dans les caisses de base et elle est annuelle pour les autres salariés de l'Union.

Unanimement, les caisses assimilent le poste des animatrices à celui des Agents de Crédit (ADC) de la caisse.

La grille de salaire est différente d'une caisse à l'autre car la masse salariale d'une caisse est calculée suivant une formule rattachée au montant de l'actif de la caisse. Dans les plus grandes caisses, la différence entre le salaire des animatrices et celui des ADC est relativement faible, la référence ici est l'ancienneté des animatrices.

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Ce problème au niveau de salaire reste pourtant criant surtout pour les caisses à faible actif.

➤ Logistiques :

Toutes les ADCAE sont individuellement dotées de moyen de déplacement (moto) alors que cela ne sera pas toujours le cas pour les ADC qui sont déjà sur place et qui ont aussi de problème pour se déplacer et qu'ils justifient les besoins de déplacement pour une meilleure productivité.

Certaines caisses possèdent déjà une salle de réunion et les FITAFI qui se trouvent aux alentours peuvent y effectuer leur réunion ; quant aux autres, les ADCAE doivent se déplacer en moto ou en transport commun pour les rejoindre.

Elles sont dotées d'un bureau et d'ordinateur mais parfois partagés avec les autres ADC.

**Pour l'OTIV ALMA :**

Les animatrices du CAE sont gérées administrativement au même titre que les autres salariés de la caisse mais son encadrement est assuré exclusivement par la RCAE. Elles sont aussi, comme l'OTIV Tanà, au nombre de dix huit (18), cette année, pour occuper 12 caisses de bases dont 3 sont encore stagiaires.

Quant à la RCAE, elle est rattachée directement à la direction comme Chef de service sans aucune relation directe avec le service crédit. L'encadrement de la RCAE par le directeur reste encore à renforcer et à formaliser.

Les salaires des animatrices sont à la charge des caisses de base, actuellement où l'intégration n'est pas encore effective cela constitue une charge pesant sur les caisses avec la moindre commission des revenus octroyés (1,66% du volume de prêt).

La rémunération incitative n'est payée actuellement qu'à la fin de l'année.

En résumé de cette partie de ressources humaines pour les deux Réseaux, les caisses sont unanimes sur le fait que la fonction d'animatrice équivaut à celle des agents de crédit même si des questions se posent aussi sur le problème de volume que les animatrices font en crédit comparé à celui des agents de crédit.

Quant à la perspective de promotion, elle n'est pas prévue pour la fonction d'animatrice, c'est un poste qui reste encore figé.

Cette section a montré l'aspect organisationnel du CAE sur les instances de décisions, le SIG, les ressources humaines, etc. Maintenant, il est temps de laisser parler les chiffres mentionnant les résultats obtenu.

## **Section 2 : Les impacts et les résultats**

Tout au long de la section première, nous avons pu voir l'état actuel du CAE par rapport à son état au moment de la convention que nous avons présenté dans le chapitre 1.

Dans cette présente section, analysons quantitativement l'évolution des indicateurs qui nous permettent d'apprécier le programme quand il est intégré à la caisse de base.

Pour ce faire, procédons par deux sortes d'approches qui sont :

- ✓ L'approche synchronique : qui permet d'analyser la compétitivité de l'offre CAE et qui va guider à comparer le CAE avec l'activité globale du Réseau.
- ✓ L'approche diachronique : il s'agit de l'analyse de l'évolution des écarts qui vont nous aider à suivre les performances du CAE tant au niveau de l'institution et tant au niveau de l'AEC.

Seule l'année 2007 qui a couvert un exercice tout entier, l'année 2006 est un peu perturbée par la mise en place de la convention que le CAE de l'OTIV Tanà n'a enregistré ses activités qu'à partir du mois d'août.

L'analyse se fera en quatre étapes :

- D'abord, la comparaison du CAE avec l'activité globale du Réseau ;
- Ensuite, l'évolution des résultats CAE depuis son intégration ;
- Après, l'analyse de la rentabilité ;
- Enfin, l'analyse de l'impact du CAE au niveau de l'AEC.

En terme d'objectif, la CNMF/PNUD a en établie pour quatre années au moment de la convention pour l'OTIV Tanà.

Il est utile comme référence pour l'intégration jusqu'en 2009. En général, seulement pendant l'année 2006 que le Réseau a les difficultés de l'atteindre mais pour 2007, les analyses suivantes nous allons montrer qu'il est largement dépassé.

Au niveau de l'Union et les caisses de base, les objectifs du CAE sont déjà insérés dans l'objectif global du Réseau.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

**Tableau 7 : OBJECTIF GLOBAL DU CAE TANA DE 2006 A 2009**

INDICATEURS	2006	2007	2008	2009
Nombre ADCAE	15	15	15	15
Montant à octroyer	773 000 000	861 000 000	1 047 000 000	1 223 000 000
Intérêt à percevoir	92 760 000	103 320 000	125 640 000	146 760 000
Nombre des AEC	275	300	335	355
Nombre membres	3350	4600	5620	8460
Nombre emprunteuses	3230	4450	4520	7460
Epargne	35 736 000	66 240 000	80 928 000	121 824 000
Taux de délinquance	1,87%	1,5%	1,33%	1%

Sources : OTIV TANA

Quant à l'OTIV ALMA, cette prévision pour quatre années n'est pas disponible, seulement pour cette année 2008 qui nous sert de référence pour la prévision de résultat 2008.

L'objectif global du CAE pour l'année 2008 :

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

**Tableau 8 : OBJECTIF GLOBAL DU CAE ALMA POUR 2008**

INDICATEURS	OBJECTIFS
Nombre AEC	350
Nombre de membres	6 089
Nombre d'emprunteuses	5 480
Montant d'octroi	1 062 000 000
Epargne	121 353 000

Sources : OTIV ALMA

### **2.1 Place du CAE par rapport à l'activité globale du Réseau :**

Essayons de résumer sous forme de tableau l'activité du CAE et celle du Réseau depuis 2006 afin que nous puissions évaluer la contribution du CAE au résultat du réseau et ce pour les deux OTIV.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

OTIV Tanà :

Tableau 9 : PLACE DU CAE DU RESEAU OTIV TANA

ANNEES	MEMBRES			CREDITS OCTROYES			ENCOURS D'EPARGNE			PAR			TAUX DE COUVERTURE (COMMUNES)		TAUX DE PENETRATION	
	CAE (Individuel)	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	CAE (Individuel)	RESEAU
2008	5657	84 428	<b>6,70%</b>	476 777 160	8 548 380 000	5,58%	125 055 467	13 895 472 178	<b>0,90%</b>	45 535 001	1 063 814 807	<b>4,28%</b>	10,8%	12,20%	0,15%	2,22%
2007	5401	77 681	6,95%	1 006 411 360	7 778 590 000	<b>12,94%</b>	104 663 061	12 179 596 687	<b>0,86%</b>	40 364 771	263 628 857	<b>15,31%</b>			0,14%	2,10%
2006	2890	58 545	<b>4,93%</b>	421 000 000	3 310 000 000	<b>12,72%</b>	53 894 745	9 222 974 957	<b>0,58%</b>	24 595 033					0,08%	1,63%

Sources : Propre

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

OTIV ALMA :

Tableau 10 : PLACE DU CAE DU RESEAU OTIV ALMA

ANNEE	MEMBRES			CREDIT OCTROYE			ENCOURS D'EPARGNE			PAR (+30j)			TAUX DE COUVERTURE (Communes Rurales)		TAUX DE PENETRATION	
	CAE (Individuel)	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	%CAE	CAE	RESEAU	CAE (Individuel)	RESEAU
2008	4604	25 081	18,35%	364 678 000			106 968 101	3 129 022	3,25%	1 730 810	699 748 413	0,25%	53,16%	20,25%	0,12%	0,66%
2007	4684	23 711	19,75%	816 739 000	9 005 014	8,80%	93 512 095	2 002 993	3,17%	2 004 389					0,13%	0,64%
2006	3706	21 770	17,02%	398 640 000	6 831 608	5,85%	20 203 546	2 720 511	0,80%	827 957			20%	20%	0,10%	0,61%

Source : Propre

➤ Les membres :

Au niveau des Réseaux OTIV, les femmes individuellement ne constituent que des simples épargnantes, ce sont les AEC qui sont considérées membres, mais comme le CAE constitue un « crédit pépinière<sup>14</sup> » pour l'OTIV, procédons à l'évaluation individuelle.

Si nous considérons l'AEC par rapport à l'effectif global des membres, le CAE ne constitue qu'une moindre proportion. Cette tendance est explicable car malgré l'AEC, les femmes membres ont besoin d'être suivies et encadrées une par une par les ADCAE le plus souvent des cas : c'est l'un des facteurs de ralentissement.

En mai 2008, pour le cas de Tanà, individuellement, les femmes comptent à peu près 5657 qui représentent 6,70% de l'effectif total si l'ALMA affiche une proportion triplée 18,36% de l'effectif total.

➤ Le crédit octroyé :

Il représente le montant déboursé pendant une année.

Par rapport au Réseau, le CAE contribue 11,30% de crédit distribué pour l'OTIV Tanà et 8,80% pour l'ALMA en 2007. Si le développement des activités se poursuivra, le CAE prendra une proportion importante en octroi de crédit.

Les inquiétudes se posent alors en matière de fonds de crédit s'il pourrait couvrir au développement de l'activité.

➤ L'encours d'épargne :

L'épargne des AEC ne contribue pas assez à l'épargne du Réseau. En 2007, le CAE Tanà ne représente que 0,86% de l'épargne du réseau, quant à l'ALMA, elle est 3,17%.

Les AEC ne respectent pas toujours les exigences sur l'épargne surtout en période de soudure où les femmes tiennent d'abord à honorer leurs remboursements. Parfois même, elles s'en servent pour combler le remboursement final.

---

<sup>14</sup> Le but de CAE est de rendre les femmes un emprunteur individuel.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Néanmoins, cette faiblesse d'épargne est toujours difficile à expliquer car les remboursements des femmes restent dans leurs comptes « épargne » pour l'OTIV ALMA jusqu'à la fin du cycle et aurait dû gonfler les dépôts des AEC.

Par ailleurs, pour les deux Réseaux, ils mobilisent beaucoup d'épargne (surtout Antananarivo) et ceci tend à accentuer le déséquilibre au niveau de la proportion.

➤ Portefeuille à Risque (PAR) plus de 30 jours :

Le PAR constitue le meilleur ratio pour mesurer la qualité d'un portefeuille. Ce dernier est l'actif le plus important d'une IMF.

Le PAR se définit en fait, comme la partie du portefeuille qui est contaminée par des impayés, en pourcentage du portefeuille total. Dans notre cas, nous avons considéré celui qui a présenté du retard plus que 30 jours ou PAR plus da 30j.

Le CAE de Tanà embrasse le 15,31% du PAR du Réseau en 2007 qui est dû à l'augmentation massive de l'activité. En Mai 2008, il ne reste que 4,28%.

Par analyse de simulation : il y a 7 produits dans le Réseau, si le PAR est reparti uniformément, chaque produit peut, à peu près, avoir 15%<sup>15</sup> de PAR et le CAE atteint le sien en 2007. En terme de PAR, le CAE se présente encore comme un risque pour le Réseau.

Quant à l'ALMA, à cause de la manque de statistique du Réseau pour 2006 et 2007, contentons d'apprécier la minime proportion du PAR du CAE comparé à l'activité globale de 2008. En général au cours de ces trois années, le CAE s'exprime toujours en un produit assuré pour le Réseau car il ne présente pas de PAR remarquable, autour de 1% par rapport aux encours CAE.

En somme, le CAE devra être le meilleur produit qui contribuera à l'amélioration de la qualité du portefeuille du Réseau. Cela grâce à ses spécificités qui sont : les remboursements périodiques au cours d'un cycle mais aussi la caution solidaire et puis surtout la longueur du cycle qui contribue beaucoup à la minimisation des risques. Seulement, pour le cas de Tanà, il faudra encore beaucoup d'efforts pour la gestion des crédits en retard, notamment à la réactivité de la part des animatrices, au coaching du remboursement de la part de la RCAE, aux contributions de recouvrement de la part des membres ou les comités de gestion.

---

<sup>15</sup> La totalité des PAR ; c'est-à-dire 100%, est répartie uniformément sur les 7 produits (cf. ANNEXE 6)

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

### ➤ Taux de couvertures :

Le taux de couverture est un ratio qui indique l'étendue géographique de l'activité et en particulier les zones d'implantation ou d'intervention du Réseau. C'est le rapport entre les zones touchés par l'IMF et les localités constituant la Région.

Cet indicateur pourrait être mesuré par Région, par District, par Commune et par Fokontany. Seulement, dans la présente étude, nous allons limiter l'étude sur la Commune.

L'OTIV ALMA est censé être couvrir toute la Région d'Alaotra Mangoro pour constituer un taux de couverture optimal et l'OTIV Tanà qui a développé son activité non seulement dans la Région Analamanga mais aussi dans les Régions de Vakinakaratra, d'Itasy et prochainement d'Amoron'ny Mania et du Bongolava.

### Pour l'OTIV Tanà :

Le Réseau couvre actuellement trois Régions ; dans chacune d'elles voici la répartition des nombres de Districts de Communes et du Fokontany. Parmi la répartition, nous allons présenter en même temps les zones de couvertures du Réseau.

Tableau 11 : TAUX DE COUVERTURE DU RESEAU OTIV TANA

REGIONS	DISTRICTS	COMMUNES		FOKONTANY
		Total	OTIV	
Analamanga	8	139	31	1682
Vakinakaratra	6	97	3	1000
Itasy	3	51	1	556
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>287</b>	<b>35</b>	<b>3238</b>

Source : Ministère de l'Intérieur

Le tableau représente la répartition de chaque Régions en Districts, en Communes et puis en Fokontany. Notre étude s'est limitée sur la commune, et sur les 287 communes 35 seulement sont servis par le Réseau OTIV jusqu'à maintenant.

Les informations détaillées relatives du CAE n'est pas disponible sur notre source, seulement, nous pouvons confirmer qu'il recouvre les zones d'intervention du Réseau dans la Région d'Analamanga ; c'est-à-dire sur les 31 communes.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

C'est ainsi que nous avons obtenu la valeur de 10,8% sur la couverture totale du Réseau 12,2%.

Malgré l'étendu du Réseau Tanà, peu de zone seulement est servi par le service OTIV, ramenant le taux de couverture aussi faible. Par rapport à l'OTIV ALMA, le CAE de Tanà manque de précision sur les zones d'intervention.

### Pour l'OTIV ALMA :

Le Réseau travaille à l'intérieur de la Région Alaotra Mangoro et voici la répartition par Districts et par Communes ainsi que par Fokontany :

**Tableau 12 : TAUX DE COUVERTURE DU RESEAU OTIV ALMA ET SON CAE**

REGION	DISTRICTS	COMMUNES			FOKONTANY
		Total	OTIV	CAE	
ALAOTRA MANGORO	Ambatondrazaka	20	7	16	174
	Amparafaravola	20	6	16	216
	Andilamena	8	1	3	59
	Anosibe an'ala	10	1	1	96
	Moramanga	21	1	6	174
	<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>719</b>

Source : Région Alaotra Mangoro

Si en 2006, le nombre des communes touchées par le CAE sont celles où le Réseau s'implante. En 2008, le Réseau ne se limite pas sur les zones d'implantations des caisses de bases pour le CAE. Ce dernier couvre presque plus de la moitié (53,16%) des communes constituant la Région avec 18 animatrices si le Réseau en général n'a pas connu beaucoup d'extensions.

C'est par ainsi que nous pouvons dire que le taux de couverture de l'OTIV Tanà est très importante et parmi même les meilleurs, il ne faut pas oublier que parmi les fonds octroyés par le PNUD, une partie est consacrée à l'extension des zones de couverture et le Réseau s'investit beaucoup dans l'élargissement géographique surtout dans le cadre du CAE.

### ➤ Taux de Pénétration :

Le Taux de Pénétration est un indicateur qui permet de mesurer et d'apprécier à un moment donné, le niveau de couverture de l'offre de service de Microfinance dans une aire géographique bien déterminée (National, Région, District, Commune, Fokontany).

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Pour le cas de Madagascar, au niveau national, le Taux de Pénétration des Ménages en fin juin 2008 est de 9,25%<sup>16</sup> si l'objectif à l'horizon de 2012, inscrit dans le MAP est de 13%.

Le but de mesurer cet indicateur pour le CAE est de savoir jusqu'à quel point est ce qu'il peut contribuer à l'amélioration de ce taux vu l'étendu de ses cibles.

Pour y procéder, nous avons calculé un à un le taux pour les deux Réseaux au niveau national et calculer à part celui du CAE pour voir sa contribution selon la formule suivante :

$$\text{TAUX DE PENETRATION} = \frac{\text{EFFECTIF DES MEMBRES (RESEAU OU CAE)}}{\text{NOMBRE DES MENAGES}} \times 100$$

Par hypothèse :

- Un membre représente un ménage ;
- L'effectif moyen d'un ménage malgache est de 5 individus<sup>17</sup>
- Soit le Nombre de ménage =  $\frac{\text{EFFECTIF DE LA POPULATION}}{5}$
- L'effectif de la population selon l'estimation de l'INSTAT<sup>18</sup> en 2008 est de : 19 030 000 ; soit 3 806 000 ménages.
- L'effectif de la population en 2007 est de : 18 475 000 ; soit 3 695 000 ménages.
- L'effectif de la population en 2006 est de : 17 937 000 ; soit 3 585 000 ménages.

En effectuant le rapport entre l'effectif des membres (Réseau ou CAE) et le nombre de ménages à une année donnée, nous avons obtenus le taux de pénétration à une année donnée.

Du 2007 à 2008, pour les deux Réseaux, nous n'avons pas remarqué des croissances significatives sur le taux de pénétration du CAE si celui des Réseaux dans son ensemble a connu des évolutions au cours des trois années : en 2008, pour Tanà ; 2,22% des ménages sont touchées par ses offres de produits financiers, soit 84 341 ménages ; le CAE, en particulier, a touché les 0,15% des ménages

<sup>16</sup> COORDINATION NATIONALE DE LA MICROFINANCE

<sup>17</sup> Selon le diagnostic et analyse des opportunités d'investissement du secteur de la Microfinance Malgache, Makarami Adéchoubou et Jo Woodfin

<sup>18</sup> Selon l'INSTAT, le taux de croissance annuelle de la population malgache est de 3%.

malgaches soit 5481 ménages. Pour le cas de l'ALMA, en 2008, le Réseau a touché 0,66% des familles malgaches avec 0,12% pour le CAE ; soit 24 967 et 4567.

Si nous référons au résultat du juin 2008 de la CNMF, l'OTIV Tanà a contribué 30% de ce résultat avec la part du CAE qui s'élève à 2% : une part très remarquable, seulement il faut accentuer la part du CAE au sein même du Réseau.

Pour l'ALMA, il a apporté 8,90% au résultat national si le CAE est à 1,62%. Par rapport à celui du Tanà, le CAE d'ALMA contribue fortement au taux de pénétration du Réseau.

La raison pour laquelle le résultat en taux de pénétration est très faible est liée fortement au taux de couverture. Malgré l'étendu et l'extension du Réseau, le CAE présente toujours de retard par rapport à l'évolution du Réseau, processus qui devra être inversé.

En résumé, le facteur essentiel pour augmenter ou du moins maintenir le taux de pénétration en équilibre, il faut bien suivre la tendance de la croissance de la population tout en gardant le cap de l'évolution par objectif.

## **2.2 Evolution des résultats CAE depuis son intégration :**

Pendant l'étude de l'historique et l'évolution du CAE, durant le Chapitre 1 dans la Partie 2, nous avons déjà mentionné l'évolution globale du CAE avant l'intégration.

Maintenant, quels sont les impacts de son intégration comme parmi les produits offerts par les caisses de base à partir de l'année 2006.

Tenons en compte le cas de l'OTIV Tanà qui connaît des ralentissements en 2006 dont il n'arrivait même pas à atteindre l'objectif fixé par le CNMF/PNUD. Cette année ne faisait pas ainsi de référence pour l'OTIV Tanà.

En général, pour les deux Réseaux, le CAE a connu des développements remarquables surtout durant l'année 2007.

Les facteurs des évolutions sont surtout, entre autres :

- La mise en place de la convention : source de fonds de fonctionnement et de crédit mais aussi obligation de résultats.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

- Les recrutements massifs des ADCAE qui ont accentué l'effectif des AEC mais aussi des membres.
- L'obligation des résultats au niveau des caisses de base en harmonie avec l'objectif global de la caisse.
- La répartition de pouvoir et responsabilité de la coordinatrice aux Gérants des caisses et aussi aux superviseurs.
- La mobilisation de tous les potentiels pour la promotion du CAE : matériel (motos, fournitures,...), personnels (contribution des ADC et des Superviseurs)
- .....

### Pour l'OTIV Tanà :

Tableau 13 : EVOLUTION DU CAE DU RESEAU OTIV TANA DEPUIS 2006

ELEMENTS	2006	2007	2008	REALISATION DE L'OBJECTIF 2008
Effectif Membres	2890	5401	5657	100, 66%
Effectif AEC	281	437	476	142%
Effectif ADCAE	12	17	18	120%
Prêt Encours	285 131 252	477 924 284	487 742 361	
Crédit distribué	291 945 400	1 006 411 360	476 777 160	45,53%

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Effectif emprunteuses	2820	5079	5493	122%
Epargne	53 894 745	104 663 061	125 055 467	103%
PAR plus de 30j	24 595 033	40 364 771	45 535 001	
Taux de délinquance	8,63%	8,45%	9,34%	10,70%
Taux d'abandon	1,67%	1,45%	1,48%	
Taux de pénétration (Ménage)	0,36%	0,66%	0,67%	

### Pour l'OTIV ALMA :

Tableau 14 : EVOLUTION DU CAE DU RESEAU OTIV ALMA DEPUIS 2006

ELEMENTS	2006	2007	2008	REALISATION DES OBJECTIFS 2008
Effectif Membres	3706	4684	4604	71,61%
Effectif AEC	178	267	279	79,71%
Effectif ADCAE	16	15	18	

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Prêt Encours	206 989 304	267 251 904	288 468 270	
Crédit distribué	398 640 000	816 739 000	364 678 000	34,34%
Effectif emprunteuses	3449	3456	3777	68,92%
Epargne	20 203 546	93 512 095	106 968 101	88,15%
PAR plus de 30j	1 730 810	2 004 389	827 957	
Taux de délinquance	0,40%	0,75%	0,60%	
Taux d'abandon		5,50%	9%	
Taux de pénétration (Ménage)	2,51%	2,64%	2,15%	

➤ Les membres et l'AEC :

**Pour l'OTIV Tanà :**

Ils ont connu une évolution de 86%<sup>19</sup> par rapport à l'année 2006, la création des nouveaux AEC a presque dépassé de 50% du nombre de ce que le Réseau a déjà. L'emplacement du CAE au niveau des caisses permet aux ADCAE de bien localiser leurs zones d'extension qui sont pratiquement ignorée par l'Union. L'application immédiate aux couvertures des zones non servis, l'augmentation

---

<sup>19</sup> Evolution en pourcentage de l'effectif des membres du 2006 à 2007

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

des effectifs des AEC constituent des facteurs de développement du CAE même si c'est très limité (extension interne).

Le souci le plus important, quant à l'OTIV Tanà en particulier, c'est son mode de création d'une AEC qui consiste d'abord à monter l'association et c'est ensuite qu'ils sont regroupés en groupe de solidarité : processus mettant en doute la solidarité des membres et le fonctionnement de la caution solidaire, entraînera ensuite la fragilité de l'AEC.

Cette hypothèse avancée a montré ensuite la faiblesse de l'évolution du résultat en 2008 qu'en mois de mai, le CAE ne connaît qu'une moindre évolution en plus du souci de Réseau quant à la bonne marche du CAE au sein du Réseau si nous ne considérons que la proportion du PAR. Le Réseau attend d'abord à bien maîtriser les risques liés au CAE pour effectuer ensuite des extensions massives.

### **Pour l'OTIV ALMA :**

Pour le cas d'Ambatondrazaka, même si l'effectif de l'AEC a augmenté de 50%, les femmes membres n'évoluent qu'en marge de 26,39% en 2007.

Le CAE de l'ALMA est reconnu par l'importance de l'effectif des femmes au sein d'une AEC qui pourrait atteindre le maximum de norme (25) ou plus.

Des révisions ont dû être faites qui consiste à équilibrer la proportion du groupe en la maintenant à une quinzaine des femmes pour une AEC en moyenne.

Pour l'année 2008, le premier semestre constitue pour la Région des périodes de soudures. Ainsi, les femmes sont réticentes à emprunter par soucis de difficulté remboursement et cela explique la statistique qui est en baisse même si l'AEC a évolué de 4,5%.

### ➤ Effectif ADCAE :

### **Pour l'OTIV Tanà :**

Les ADCAE sont au nombre de 12 en 2006. Dans la plupart des cas, elle s'agit des animatrices au niveau de l'Union et qui sont reparties au niveau des caisses de base.

En 2007, quand elles sont opérationnelles à leur poste respectif, certaines d'entre elles ont besoin des renforts surtout au niveau des caisses de grandes envergures comme l'OTIV Mahasoa d'Imerinafovoany où elles sont au nombre de trois.

L'addition d'une ADCAE en 2008 fait suite au départ au congé de maternité de celle de la caisse Aina.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

### **Pour l'OTIV ALMA :**

En 2006, la RCAE d'Ambatondrazaka est encore comptée parmi les agents de terrain qu'elle a décidé de s'arrêter en 2007 pour effectuer le métier de la coordination.

Pour cette année 2008, 3 animatrices sont en train d'achever leur stage pour rejoindre les autres et ramenant leur effectif en 18.

#### ➤ Prêt en cours et le crédit distribué :

L'encours de crédit constitue le principal actif d'une IMF et l'encours de CAE est un élément contributif à l'importance de l'actif du Réseau. C'est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis, (la raison d'être de toute IMF et lui génère des revenus). L'analyse des deux indicateurs (Encours et Crédit distribué) ne peut pas être séparée car ils sont interdépendants.

### **Pour l'OTIV Tanà :**

En 2007, il a connu une évolution de 61% grâce à l'augmentation de l'effectif des ADCAE mais aussi à l'attribution du fonds de crédit du CNMF/PNUD à la convention où le crédit distribué a presque quadruplé.

Quant au premier semestre 2008, surtout au début de l'année, l'activité du Réseau en général est « suspendue » (Constatation depuis des années que l'effectif des emprunteurs est minime pendant les quatre premiers mois) et elle ne reprenne qu'aux alentours du mois de mai. La baisse de 52% de crédit distribué est sujette de cette observation mais aussi l'abondance de l'encours par rapport à l'octroi.

### **Pour l'OTIV ALMA :**

C'est à peu près le même cas pour l'ALMA, seulement, au niveau du volume de prêt, les femmes membres n'osent pas à atteindre le plafond de crédit et cela a un impact significatif au portefeuille du Réseau.

Pour le premier semestre 2008, le problème de la période de soudure se pose toujours mais à partir du mois de juin où la période de moisson approche, les femmes ont besoin de recourir au prêt pour exercer et multiplier leurs activités (Commercial surtout).

Tous les résultats de 2008 dépendent ainsi à celui des mois à venir.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

### ➤ Effectif des emprunteuses :

Dans une AEC, le recours au crédit n'est pas toujours l'objectif de toutes les femmes. Il y a celles qui préfèrent être épargnantes et bénéficient en même temps des séances d'éducation.

D'un coté, malgré la vive intention des femmes d'obtenir un prêt, à partir des analyses intensives de chacune d'elles par le CIC ou la direction et la coordinatrice, il se peut que certaines d'entre elles ne soient pas autorisées à emprunter pour diverses raisons.

### Pour l'OTIV Tanà :

En exprimant en taux, le chiffre est très important, ce qui justifie que l'objectif de la plupart des femmes d'Antananarivo pour l'AEC est de pouvoir recourir au prêt mais surtout elles répondent aux conditions d'octroi.

Voici les taux d'emprunteuses durant les trois années :

En 2006 : 97,58%

En 2007 : 94,04%

En 2008 : 97,10%

En moyenne, 95% des femmes d'une AEC sont toutes des emprunteuses au sein du Réseau Tanà.

### Pour l'OTIV ALMA :

Exprimons également en taux l'effectif des emprunteuses de l'OTIV ALMA :

En 2006 : 93,06%

En 2007 : 73,78%

En 2008 : 82,03%

En 2006, moment de la promotion du programme, les femmes sont incitées à emprunter et ce qui signifie l'importance de la proportion en 93%.

L'année suivante, en 2007, nous avons remarqué une baisse significative des emprunteuses par rapport au membre total. C'est à partir de ce moment que la responsable a tiré une remarque que les femmes d'ALMA sont trop méfiantes, contrairement à celle de l'autre Région. Elles ne risquent pas à emprunter que lorsqu'elles sont sûres de l'existence du marché.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Mais pour remédier à cette méfiance, les animatrices ont exercé beaucoup d'efforts par des éducations sur la mise en évidence de la confiance en soi et de l'amélioration de l'entreprise(AE).

En 2008, cet effort a commencé à être transmis auprès des femmes et des évolutions sont apportées grâce au chiffre (82%).

➤ Epargne :

L'un des objectifs du CAE est d'inciter les femmes à épargner pour qu'elle puisse s'autofinancer. En jetant un coup d'œil aux statistiques générales, le volume de l'épargne est très significatif.

Rappelons qu'en CAE, à part l'épargne obligatoire avant l'octroi des prêts, elles en collectent périodiquement durant les réunions.

Pour l'OTIV Tanà :

Depuis 2006, le volume de l'encours d'épargne n'a cessé d'augmenter, ce qui explique que les membres ont bien saisi l'importance de l'épargne.

Malgré l'évolution connue (20%), il faut mettre beaucoup d'efforts sur l'incitation des femmes à ne pas toucher sur leur épargne sauf en cas d'urgence. Il faut leur éveiller que même si elle constitue une part de garantie, l'épargne n'est pas faite pour rembourser le crédit.

Pour l'OTIV ALMA :

Même remarque que l'OTIV Tanà, le problème des femmes est surtout la considération de l'épargne comme moyen de remboursement avant la caution solidaire.

Par rapport à l'année ultérieure, en 2008, le volume de l'épargne s'élève à 14,39%, proportion qui a besoin d'être améliorée au moins 25% à la fin de l'année.

La spécificité d'Alaotra Mangoro réside sur l'importance des membres restant épargnantes durant un cycle tout entier.

➤ Le Portefeuille à Risque et le Taux de délinquance :

Logiquement, le CAE est à l'abri des risques de non paiement grâce à ses spécificités : remboursements périodiques, cycle ne dépassant pas de six mois, caution solidaire,....

Néanmoins, les rapports venant des ADCAE sont toujours munis des Portefeuilles A Risque et parfois même très élevés.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

### **Pour l'OTIV Tanà :**

Le CAE de Tanà n'a pas connu d'amélioration de la qualité de portefeuille depuis la convention où le taux de délinquance<sup>20</sup> n'a pas cessé d'accroître en atteignant un seuil très critique de 9,34% en 2008. D'après des entretiens avec des ADCAE, c'est le recouvrement des impayés qui occupent le plus de leur temps de travail au lieu de l'assistance des réunions des AEC.

Elles ont du mal à gérer la situation car les femmes défavorisées d'Antananarivo, surtout dans les zones urbaines sont dotées d'esprits d'escroquerie et parfois même elles exercent des prêts en parallèle avec le CAE auprès d'une institution concurrente pour effectuer son remboursement et vice versa, d'après un ADCAE. Leurs intentions ne sont pas toujours de se développer mais d'obtenir de l'argent pour résoudre leurs différents besoins.

Cependant, il existe des femmes, qui ne sont pas dotées de mauvaises fois, mais c'est leur activité qui ne rapporte plus à cause de la rude concurrence du marché. Le remboursement connaît systématiquement des difficultés.

Quant à l'application de la caution solidaire : pour la première fois, elle marche très bien mais au fil du temps, elle se dégrade et parfois même entraîne la dissolution de l'AEC car les risques sont contagions entre les femmes.

### **Pour l'OTIV ALMA :**

L'OTIV ALMA, il arrive toujours à maintenir sa qualité de portefeuille depuis et n'excédant jamais 1%.

Cela est grâce à la culture des femmes villageoises qui respectent les autorités administratives et soumettent aux lois et règlements.

En outre, le succès est favorisé par la coopération entre les ADCAE et les ADCR des caisses de bases qui exercent la polyvalence quant au recouvrement. Les femmes membres accordent beaucoup d'attention à l'égard d'un homme surtout s'il représente l'OTIV.

Il existe même des caisses qui ne présentent aucun retard mais comme le rapport doit être transféré à l'Union en fin du cycle, c'est le décalage entre temps qui fait mentionner qu'elles présentent un portefeuille à risque d'une ou deux journées. Ce cas se présente le plus souvent dans des zones non accessibles qu'en « Taxi-bicyclette » et le rapport des ADCAE est faussé.

---

<sup>20</sup> Taux de délinquance est le rapport entre le Portefeuille à Risque et l'encours de crédit, exprimé en pourcentage

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

### ➤ Taux d'abandon :

Taux d'abandon ou taux de rotation c'est la même chose, ils indiquent la fréquence de renouvellement des membres par cycle. Il exprime le rapport entre les effectifs des abandons et l'effectif des membres total.

Pour une raison ou une autre, beaucoup de femmes quittent l'AEC après un ou des cycles successifs.

Par contre, à certains niveaux du cycle (à partir de 4<sup>ème</sup> cycle), l'accueil d'un nouveau membre expose l'AEC à des risques énormes car le plafond de crédit des femmes s'élève déjà à Ar 110 000 pour Tanà et Ar 200 000 pour l'Alaotra Mangoro : il est difficile pour la nouvelle de cautionner. L'OTIV ALMA est très stricte à ce point de vue alors que Tanà accepte toujours si la femme approuve la caution solidaire.

Dans la plupart des cas, ce sont les femmes qui rencontrent des problèmes qui sont enlevées par les membres ou tout simplement décidées de ne plus continuer. En même temps, l'ADCAE a le droit de renvoyer une femme pour des raisons précises comme par exemple la mise en péril de l'ensemble du groupe,...

### Pour l'OTIV Tanà :

Entre 2007 et 2008, le nombre des femmes qui quittent l'AEC augmente de 0,3% jusqu'au mois de mai.

Les facteurs liés aux abandons ne sont pas toujours généralisés, d'ailleurs, les rapports n'indiquent que les effectifs et non les raisons précises.

A l'aide, des entretiens avec les ADCAE et aux visites sur terrain effectuées, ce sont les femmes qui présentent des problèmes de remboursement ou des problèmes au sein du groupe qui décident ou dans la plupart de cas enlevées par l'ADCAE ou les membres.

### Pour l'OTIV ALMA :

Par rapport à Tanà, l'effectif d'Alaotra Mangoro est un peu élevé et ne cesse de s'accroître pour atteindre le seuil de 9% en mai 2008.

Par contre, l'effectif et les raisons précises sont toujours recensés auprès de la RCAE et peuvent être ainsi généralisés.

Elles sont liées aux problèmes avec l'activité comme la venue de la période de soudure qui a beaucoup d'influence sur les membres surtout aux zones rurales. Puis après, le changement de

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

localité en période de repiquage où les femmes quittent leur village pour un autre pour renforcer les mains d'œuvres.

En 2007 (premier trimestre), le plus marquant est l'ouverture du DYNATEC d'Ambatovy et des femmes sont influencées à y travailler ou accompagner leur mari ; et comme le zone de couverture n'atteint pas encore la localité, elles sont obligées de laisser leur AEC.

Mais comme les autres Régions, les femmes d'Alaotra Mangoro peuvent parfois rencontrer les problèmes de remboursement, les problèmes entre les groupes, mais aussi peuvent être atteintes de la maladie ou des décès.

Par référence à l'objectif posé précédemment, pour le cas de l'OTIV Tanà en particulier, les objectifs sont largement dépassés en général même pour l'année 2008. Le seul indicateur que le Réseau ne maîtrise pas est le taux de délinquance qu'il présente un énorme écart par rapport à l'estimation à la convention :

En 2007, il présente 8,45% de produit en souffrance contre un objectif de 1,5%

En 2008, le taux s'élève déjà à 9,34% contre un objectif annuel de 1,33%.

Quant à l'OTIV ALMA, en mois de mai, il est au point d'accomplir les résultats annuels dans la mesure de :

Effectif de l'AEC, 80% de l'objectif est atteint comme les membres individuels 76%. Pour les effectifs des emprunteuses, 31% des objectifs restera à atteindre ; 34% des crédits prévus sont octroyés et pour l'épargne, 88% sont déjà recouvertes.

## 2.3 Analyse de rentabilité :

Pour l'OTIV Tanà :

Tableau 15 : TAUX DE RENTABILITE DU RESEAU OTIV TANA

ELEMENTS	2006	2007	2008	EVOLUTION
GHARGES	15 008 487	44 263 339	36 910 683	(16,61%)
PRODUITS	31 232 079	112 842 509	60 597 835	(46,30%)
RESULTAT	16 223 592	68 579 170	23 687 152	(65,46%)
TAUX DE RENTABILITE	52%	61%	39%	
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	208%	254,93%	164,17%	

Pour l'OTIV ALMA :

Tableau 16 : TAUX DE RENTABILITE DU RESEAU OTIV ALMA

ELEMENTS	2006	2007	2008	EVOLUTION
GHARGES	47 842 014	68 431 983	19 122 982	(72,65%)
PRODUITS	40 744 872	123 045 445	36 279 700	70,52%
RESULTAT	(7 097 142)	58 613 462	17 156 718	(70,73%)

TAUX DE RENTABILITE	(17%)	44%	47%	
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	85,16%	190%	189%	

Une des préoccupations des caisses également, surtout avant l'intégration est la rentabilité du CAE, qui à première vue engendre des charges inhabituelles comme les frais de déplacement et les frais liés à l'éducation. Cette présente analyse constitue la plus intéressante partie de l'étude car elle pourrait éclaircir la raison le CAE est encore opérationnel.

➤ Les Charges :

Généralement, les charges liées à l'activité d'une ADCAE sont composées des Charges fixes incluant les salaires plus l'impôt et CNAPS mais aussi des charges variables comme les frais de déplacement ou le carburant des motos, les frais médicaux et les fournitures de bureau.

A part, les charges calculables, le CAE engendre des coûts cachés qui est parfois sous estimés ou ignorés alors qu'ils représentent beaucoup pour l'institution : il s'agit du coût de transaction. Il est constitué par les temps passés pour se déplacer à la zone d'intervention, les temps passés à attendre, à remplir des formalités, au recouvrement,....

Pour le moment, aucun des deux OTIV ne tiennent pas compte de son existence et ils se contentent seulement à calculer les charges directes liées à l'activité.

**Pour l'OTIV Tanà :**

Les charges salariales des ADCAE se décomposent comme suit :

- Salaire de base (plus impôts et CNAPS) : Le salaire net moyen d'une ADCAE, en 2007, s'élève à Ar 200 000 ;
- Frais de déplacement : environ à la hauteur des 50% du salaire de base ;

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- Frais médicaux : dépendent de la pratique de chaque caisse mais au minimum, ils représentent 7% du salaire de base.
- A part les charges salariales les frais de communication, qui est difficile à mesurer car renfermé avec le coût de communication des caisses, et les fournitures nécessaires.

Si en 2006, les charges annuelles s'élèvent à Ar 15 008 487, les mouvements de 2007 comme la mise en place des ADCAE au sein des caisses de base, l'extension des zones de couvertures, les recrutements au cours de l'année, ceux- ci s'augmentent à Ar 44 263 339.

Seulement, en mois de mai 2008, les charges s'élèvent déjà à Ar 36 910 683 ; ainsi par hypothèse qu'ils resteraient uniformes durant toute l'année, les charges annuelles pourraient atteindre Ar 75 000 000 pour les 18 ADCAE.

### **Pour OTIV ALMA :**

Le calcul des coûts annuels des animatrices se fait à partir des rapports sur les charges annuelles du CAE.

Comme l'OTIV Tanà, les charges des animatrices renferment les charges salariales, les déplacements, frais de communication et fournitures ; par différence à ceux de Tanà, les animatrices d'Alaotra Mangoro, à part les remboursements médicaux, qui pouvait atteindre jusqu'à 80%, elles bénéficient aussi des cotisations auprès du SMIA (OSTIE) mais aussi elles gagnent une somme correspondante à vingt deux jours de viatiques. Ces différentes charges sont supportées jusqu'à maintenant par l'Union sauf les salaires des animatrices qui sont payés par Caisse de Base.

Cependant, à première vue, pour le même nombre d'animatrice, les charges de l'Alaotra Mangoro sont trop élevées surtout en 2006 et 2007.

En 2006, ils s'élèvent à Ar 47 842 014 servant à un investissement énorme comme la couverture des cinq (5) Districts de la Région par l'extension de l'activité sur les trois (3) restants qui sont : Andilamena, Moramanga et Anosibeanaala.

Pour l'année 2007, ces coûts s'élèvent à Ar 68 431 983, n'ont pas cessés d'accroître. La plupart des animatrices utilisent des motos, ce qui engendre des frais de carburants alors que la distance parcourue pourrait s'étendre jusqu'à 50 Kilomètres environ aller-retour.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

En plus, même en cycle avancé, les remboursements au niveau des AEC sont trop rapprochés faisant accroître les frais de déplacements et les temps dispensés auprès d'une même AEC.

En résumé, les charges des animatrices sont presque dominées par le frais de déplacement et le Réseau n'arrive pas encore à les maîtriser.

Conscient de la situation des deux dernières années, la RCAE et la direction sont en mesure de réparer les anomalies et envisagent de réduire les charges. En mai 2008, cette intention est en partie mise en œuvre que des améliorations sont constatées par le montant de Ar 19 122 982 et en gardant l'uniformité de la répartition, à la fin de l'année, les charges seront diminuer de 50%, soit aux alentours de Ar 39 000 000.

### ➤ Les Produits :

Ils sont constitués par les intérêts perçus par les prêts, principal source de revenus, il représente plus que de loyer de l'argent prêté ; ensuite, des pénalités de retard et les ventes de carnet et registres aux AEC.

Pour les deux Réseaux, les taux d'intérêts appliqués ne sont pas identiques à part des politiques liés à l'encaissement des revenus.

### Pour l'OTIV Tanà :

Depuis son intégration, le CAE de Tanà n'a pas encore connu des pertes sur les activités comme le démontre le tableau.

En effet, le taux effectif global<sup>21</sup> du CAE d'Antananarivo s'élève à 13% par cycle de 4 à 6 mois. Il se répartit comme suit :

10% : Versés à l'OTIV

1% : Contribution à la constitution du Fond de Garantie Mutuelle (FGM)

1% : Frais de gestion

1% : Alimentera la caisse de l'AEC

Les 3% sont enlevés au moment de l'octroi, directement sur le montant à accorder aux AEC. Ainsi, au moins 3% des crédits sont à l'abri des risques. Quant aux Pénalités de retard, elle représente plus

---

<sup>21</sup> Le Taux effectif global mesure le coût total d'un crédit pour l'emprunteur

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

pour l'OTIV car elle s'agit de tout remboursement du principal et / ou de l'intérêt n'étant pas effectués à la fin de la dernière réunion du cycle de prêt et qui sera considéré comme arriéré ou tardif.

Si le prêt n'est pas remboursé à la date d'échéance, une pénalité de 2% mensuel sera facturée par l'OTIV : soit 24% annuel, calculé sur le montant du remboursement en retard (capital) multiplié par le nombre des jours en retard, divisé par 360.

Pour les carnets, ils sont dotés individuellement aux femmes membres aux sommes d'Ar 500 ; quant aux registres, il est délivré par AEC à la somme d'Ar 3000.

Dans le tableau de la rentabilité, les produits expriment les chiffres d'affaires engendrés par l'ADCAE, et à l'aide d'un compte de résultat simplifié, nous avons pu sortir le taux de rentabilité par la formule suivante :

$$\text{TAUX DE RENTABILITE} = 100 - \left( \frac{\text{CHARGES}}{\text{PRODUITS}} \times 100 \right)$$

L'année 2006 est l'année référence qui a déjà présenté 52% du taux de rentabilité ; c'est-à-dire que le CAE a engendré 52% de bénéfice par rapport aux charges utilisées.

En 2007, il a reconnu une hausse de 61% et l'année 2008 marque déjà un bon départ.

Ainsi, nous pouvons dire que le CAE de Tanà est jusqu'ici rentable pour les caisses de base mais malheureusement, cette estimation ne tient pas compte le coût de transaction que nous avons évoqué précédemment.

### Pour l'OTIV ALMA :

Au sein du Réseau où l'intégration n'est pas encore effective, c'est l'Union qui accorde le fond de crédit et les caisses de base ne sont qu'une sorte de guichet pour le CAE.

En fait, les produits du CAE sont comme ceux de Tanà, composés de l'intérêt perçu, les pénalités de retard, des ventes de registre et carnets mais aussi des effets comme des tee-shirts ou sac OTIV,....

Le taux effectif global du CAE Alaotra Mangoro s'élève à 18% par cycle de quatre mois. Il est repartit comme suit :

2% : Alimentera les caisses des AEC

14,67% : Remis à l'Union

1,33% : Part des Caisses de base.

Face à cette répartition, les 1,33% de la Caisse ne représente que de la commission mais n'arrive pas à couvrir les salaires des ADCAE, le CAE ne constitue pour eux qu'une charge.

Quant aux registres et carnets et les effets divers, ils contribuent aussi aux revenus de l'Union.

Enfin pour la pénalité de retard, la politique de crédit la répartit comme suit :

1<sup>ère</sup> Semaine : Amande de 5% du capital restant dû ;

2<sup>ème</sup> Semaine : 8%, soit : 5% + 3% ;

3<sup>ème</sup> Semaine : 10%, soit : 5% + 3% + 2% ;

Pour les semaines suivantes : 10% + 2% par semaine.

L'importance du montant du taux d'intérêt et la pénalité sont les garanties de la qualité de remboursement du Réseau mais aussi de la rentabilité engendrée.

Pour l'année 2006, les résultats ne sont pas significatifs car le taux d'investissement à ce moment est très élevé qui a entraîné une perte de 17%.

Pour les années suivantes le Réseau a commencé de générer des bénéfices, exprimé en taux de : 44% en 2007 et 47% le premier semestre 2008, résultat qui pourrait être amélioré si les charges seront bien gérées.

Si tels sont les impacts statistiques du CAE au niveau de l'OTIV, institution responsable de sa mise en œuvre, essayons de décortiquer l'AEC pour évaluer les impacts à leur niveau.

## **2.4 Analyse de l'impact du CAE sur les membres des AEC :**

Pour effectuer l'évaluation du CAE au niveau de l'AEC, il n'existe pas encore des rapports ou données statistiques mais nous allons procéder par analyse de cas, observation et dépouillement des dossiers de crédit des AEC à l'aide des informations et déclarations des femmes individuellement. L'échantillon est constitué des AEC situées en milieu urbain et celle en milieu rural.

Avant de commencer l'étude, essayons de rappeler que l'objectif social de l'approche CAE est de contribuer au développement des femmes membres afin qu'elles puissent (devenir indépendantes pour l'exercice de leur activité) développer des Activités génératrices de revenu.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Pour le moment, il n'y a que l'analyse de leur Chiffre d'Affaires (CAF) qui nous permet de mesurer l'impact du CAE à leur niveau.

A l'aide des petits projets qu'elles établissent dans leur dossier de demande de prêt à chaque cycle, nous pouvons observer l'évolution de CA par femme.

Faute de précision pour les dossiers des AEC ALMA, nous n'avons pu effectuer notre analyse qu'à travers le cas d'Antananarivo.

Pour les trois FITAFI, nous avons choisi celles qui se trouvent dans un même cycle (4<sup>ème</sup> Cycle) : Faneva se trouve dans une caisse en pleine centre ville tandis que les deux autres Tambatra et Veromanitra sont ruraux.

Quant à la taille de l'échantillon, les quatre femmes par AEC sont largement représentatives pour des AEC à 15 membres en moyenne.

Pour les femmes urbaines, et spécialement pour le cas de Faneva, la plupart d'entre elles exercent les commerces comme activité principale : marchande de légumes, de friperies, de taxiphones,...Par contre, les femmes rurales, plus précisément celles de la sortie de la Route Nationale N°4, elles pratiquent l'élevage porcins et la culture vivrière (Légumes et fruits).

Dans le présent cas, nous avons mesuré le CA mensuellement. Bien que les données ne soient pas toujours fiables, elles nous permettent de tirer quelques indications concernant l'utilisation par les femmes du crédit obtenu.

### ➤ Evolution CAF d'AEC par rapport à l'évolution du cycle : Etude de cas des trois FITAFI

**Tableau 17 : EVOLUTION CAF DES AEC PAR CYCLE DE CREDIT**

FITAFI	Membres	1 <sup>er</sup> cycle	2 <sup>ème</sup> cycle	3 <sup>ème</sup> cycle	4 <sup>ème</sup> cycle
FANEVA (4 <sup>ème</sup> cycle)	Femme N° 1	35 000	190 000	185 000	300 000
	Femme N°2	80 000	130 000	157 000	190 000
	Femme N°3	32 000	108 000	200 000	180 000
	Femme N°4	10 000	48 000	223 200	267 000
TAMBATRA	Femme N°1	70 000	140 000	160 000	180 000

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

(4 <sup>ème</sup> cycle)	Femme N°2	56 000	240 000	250 000	256 000
	Femme N°3	40 000	132 000	210 000	240 000
	Femme N°4	320 000	300 000	250 000	300 000
VEROMANITRA (5 <sup>ème</sup> cycle)	Femme N°1	70 000	100 000	150 000	640 000
	Femme N°2	70 000	72 000	70 000	460 000
	Femme N°3	20 000	52 000	40 000	349 000
	Femme N°4	100 000	112 000	112 000	182 000

➤ Graphes :

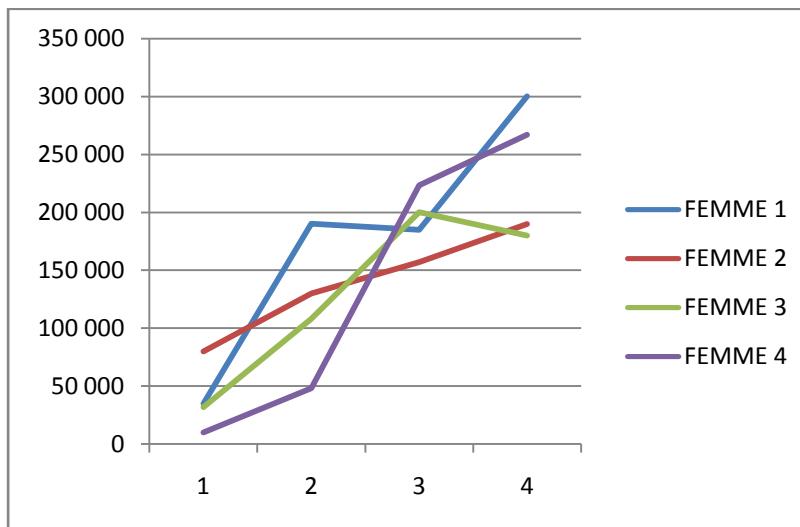


Figure 9 : EVOLUTION CAF FITAFI FANEVA PAR CYCLE DE CREDIT

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

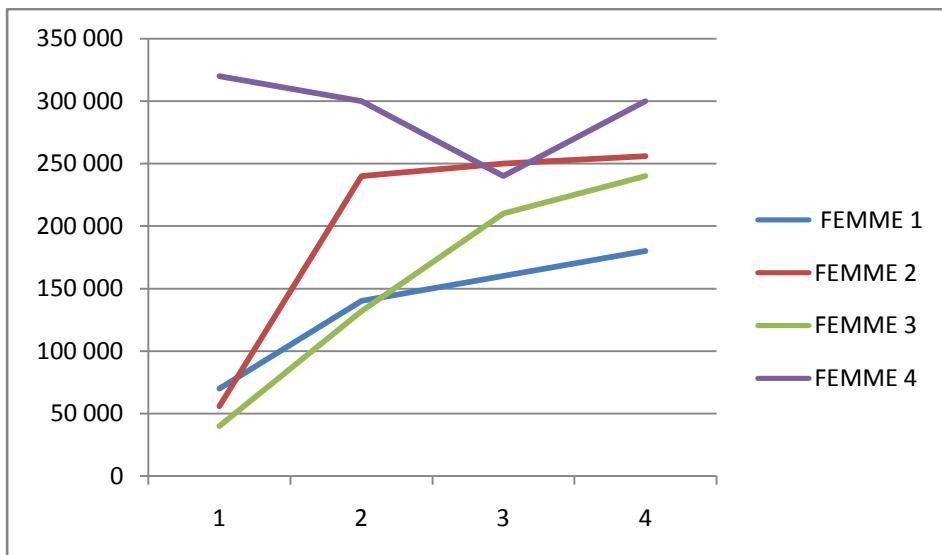


Figure 10 : EVOLUTION CAF FITAFI TAMBATRA PAR CYCLE DE CREDIT

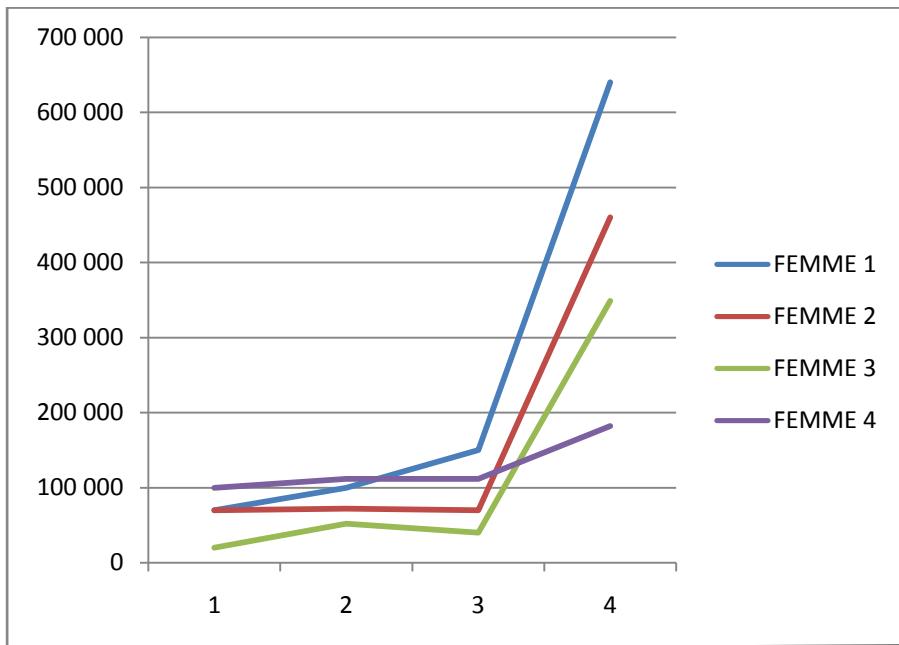


Figure 11 : EVOLUTION CAF FITAFI VEROMANITRA PAR CYCLE DE CREDIT

Au cours du Premier cycle : les femmes se trouvent encore sur leur situation de vulnérabilité par manque de fond et des moyens. En général, comme le montre le tableau, ce CAF mensuel indique des résultats montrant le besoin de financement, car pour étendre un point de vente par exemple, une somme de Ar 10 000 ne suffira jamais et pour les autres qui présentent une somme importante, Ar 320 000, la taille de leur activité (Elevage porcine) et la fréquence de leur production (trois mois au plutôt) ne permettront pas de promouvoir leur activité.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Pour renflouer les activités saisonnières comme l'élevage ou l'agriculture, les femmes disposent toujours des activités secondaires qui leur permettent d'accéder au CAE et obtenir ainsi des prêts.

A travers les trois graphes, la tendance de l'évolution est mieux explicable et en général, le CA de chaque membre augmente avec le cycle de prêt et le montant obtenu, augmentation plus que remarquable montrant le bienfait de l'accès au service financier comme le CAE.

D'un côté, il y a encore quelque cas qui se présente comme suit : le fait d'accéder à un prêt empire la situation de vulnérabilité des femmes car au lieu de les aider à développer leur activité, le prêt obtenu les entraîne à diminuer ce qu'elles ont déjà comme le cas de la Femme N° 4 de la FITAFI Tambatra et celui de la Femme N°4 de Veromanitra. Mais d'une manière générale, ce sont les femmes qui n'ont pas assez de volonté pour évoluer qui rencontrent ce genre de problème.

Pour ces femmes, il se peut que le montant demandé n'est pas approprié à leur besoin ou à leur compétence : surestimé ou sous-estimé et il leur est difficile de l'adapter à leur activité. Ces femmes sont parfois sujettes à des difficultés de remboursement et parfois même cautionnée pour pouvoir effectuer leur part.

Ces genres de femmes ont ainsi besoin d'un encadrement et suivi particulier pour leur donner un nouveau départ pour les cycles suivants.

Les contraintes souvent posées aussi est que malgré l'importance et l'évolution de leur chiffre d'affaires, les femmes ont du mal à encaisser des marges nécessaires faute de non maîtrise des charges (Liées à l'activité mais aussi à leur ménage).Beaucoup d'entre elles se plaignent de supporter des problèmes familiaux à partir de l'accès à un prêt : supporter toutes les charges familiales toutes seules,.....C'est encore l'ADCAE qui règle ces genres de problème.

Ainsi, le succès d'une femme au sein de leur activité dépend non seulement des conditions économiques mais surtout des situations sociales et il n'y a que l'éducation qui leur permettra d'équilibrer leur vie et de changer de mentalité mais surtout de leur volonté et intention de se développer à travers le CAE.

En résumé, durant toutes les analyses, malgré les efforts déployés, nous avons remarqué que l'analyse est toujours quasi-concentrée au niveau de l'OTIV et laissant l'AEC peu impliquée au processus.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Ce constat est surtout dû aux manques d'informations et d'indicateurs sociaux permettant d'évaluer les impacts au niveau des bénéficiaires. Seulement avec le temps et les évolutions, cela ne tardera pas à venir et à part l'évolution du CA par rapport au cycle, nous pourrons peut être évolué l'impact quantitatif mais aussi qualitatif des thèmes d'éducation, du niveau de vie de chaque femme, leur évolution vers l'autonomie et la confiance en soi faisant diminuer ou disparaître leur vulnérabilité.

## CHAPITRE 3: ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Après l'étude de la mise en œuvre du CAE dans chaque Réseau, entamons maintenant la comparaison entre les deux, en analysant les points forts et les points faibles respectifs ; mais avant, en guise de résumé des analyses, étudions d'abord le CAE en indiquant les environnements par l'approche MOFF (Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses).

### **Section 1 : Analyse de l'approche CAE**

Comme il est détaillé précédemment, le Crédit Avec Education est une approche spécifique, tant à la politique qu'aux mises en œuvres. Bien qu'il soit traité comme un projet auparavant, le CAE a un avenir prometteur mais il faudrait l'analyser sur tous les angles pour avoir un aperçu objectif à son sujet.

#### **1.1 Analyse des Menaces et Opportunités liées au CAE :**

Même si le CAE n'est opérationnel qu'au sein d'une Institution de Microfinance comme l'OTIV, il n'est pas dépourvu des environnements extérieurs, qui au contraire, exercent des pressions à son égard.

Ces environnements, en général, sont constitués par les facteurs politiques, économiques et sociaux qui représentent des menaces mais aussi des opportunités à son évolution.

##### ➤ Facteurs Politiques :

Ces facteurs concernent les dispositifs et les mesures prises par l'Etat Malagasy qui pourrait avoir des impacts sur le bon fonctionnement du CAE, mais aussi au niveau de l'OTIV.

D'abord *la mise en place du MAP (Madagascar Action Plan)*, Politique nationale qui vise la réduction de la pauvreté de moitié en 2012 entre autres. Parmi les huit engagements, l'Engagement 4, Défi 2 a pour intitulé l'amélioration de l'accès au financement rural à l'aide de la promotion du Secteur de la Microfinance ; mais aussi, l'engagement 6, Défi 4 qui s'agit de la reformation bancaire et financière, présente un cadre institutionnel favorable aux Institutions et surtout à l'avenir du CAE. Parmi les objectifs du MAP est l'augmentation du taux de pénétration en 2012 de 13% et le CAE est l'un des moyens pour y atteindre vu les caractéristiques des cibles.

Ensuite, *l'Objectif Millénaire des Nations Unies* : dans le domaine du développement, décidé lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies, lança le défi important de diminuer de moitié la pauvreté

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

absolue dans le monde d'ici 2015. Le CAE constituera l'un des programmes cibles appuyés par des partenaires internationales des Nations Unies et Organisation Internationale.

Enfin, la *Stratégie Nationale de la MicroFinance (SNMF) 2008- 2012* : document né d'une démarche concertée de tous les acteurs et intervenants de conduire le développement du secteur de la MicroFinance à Madagascar, alignée au MAP et ses objectifs pour la réduction de la pauvreté.

Figuré dans le Plan d'action de la SNMF dans les Résultats attendu 2.3, Sous-Résultat 2.3.1, la Modalité 2.3.1.4 a prévu de « Consolider les acquis du produit Crédit avec Education et tirer les leçons pour l'extension de la garantie par clientèle.

Il ne faut pas oublier aussi la promotion actuelle de l'Etat malagasy de l'adoption de l'*Approche Genre* : priorisation de toute action favorisant l'accès des femmes dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ; l'un des moyens réussi est de leur attribuer des financements pour leur activité génératrice de revenus et cela entre dans le fonctionnement du CAE.

A part les femmes, l'Etat aussi est très vigilant à la *Diminution des taux de mortalité infantile* par la promotion de la santé mère enfant ; les cadres de l'éducation dispensée au sein d'une AEC aident beaucoup les femmes à lutter contre les maladies mortelles comme les diarrhées mais aussi les apprendre à la pratique de l'allaitement maternel.

Ces cadres institutionnels favorisant l'expansion du CAE permet d'apprécier un avenir brillant, au moins d'ici en 2012. Par contre, face à ces opportunités avancées, l'OTIV en question, parmi les premières institutions qui ont développé l'approche se présente devant elle une *menace sérieuse face à l'envergure d'une situation de concurrence néfaste, entre autres la promotion des Etablissements de Crédit Spécialisés dans la MicroFinance* qui sont des entités fortement capitalisées et visant un but lucratif. Ils sont au nombre de trois qui a obtenu des agréments en fin 2006, à savoir : la Microcred, la Première Agence de la MicroFinance et l'Accès Banque. Installés dans la capitale et dans quelques grandes villes, ils deviennent des concurrents que les IMF déjà installés ont à affronter malgré l'inégalité des moyens et la divergence des objectifs.

### ➤ Facteurs Economiques :

Ils représentent les facteurs macro-économiques intervenant autour du CAE mais aussi en contact permanent de l'OTIV.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Parmi les menaces économiques sont jusqu'ici *le retardement de la mise en place de la Centrale de Risque* qui pourrait mettre les Institutions des MicroFinance en réseau permettant de savoir les historiques d'un nouveau client, moyen permettant de réduire les risques d'impayé.

En outre, la *concurrence en terme des produits* proposés par les autres institutions mais aussi à l'intérieur même de l'OTIV peut bloquer à la bonne marche du CAE. Il y a également *la concurrence sur le taux d'intérêt appliqué*.

Au point de vue développement, *l'économie de certaines régions* est peu monétarisée et ou trop dépendante à une spéculation peut freiner l'extension géographique pour améliorer le taux de couverture.

Quant aux facteurs favorisant à la bonne marche de son développement, l'introduction du CAE au sein d'une institution peut attirer les *financements externes des ONG ou Bailleurs de fond* : Source de financement et de subvention de l'institution.

A part les sources financières, le CAE aussi peut espérer *la promotion du secteur de la Microfinance au niveau national* : moyen de communication et d'information très efficace.

La réalité économique ici à Madagascar aussi offre une large opportunité pour le CAE, il s'agit de *l'évolution, depuis ces dernières années, du secteur informel* surtout au milieu urbain, et dans la plupart de temps exercé par des femmes comme les commerces, l'artisanat et tant d'autres.

➤ Facteurs sociaux :

Le CAE est un type de produit financier qui est le plus susceptible au point de vue social, méritant des analyses liées à cet environnement. En effet, l'approche même du CAE qui consiste à octroyer des crédits à un groupement (AEC) mais pas individuellement par caution solidaire prend comme élément fondamental la relation sociale.

Commençons par citer les menaces mais aussi les contraintes liées à l'approche, comme principalement la *Méfiance de culture de crédit* s'exprimant par la méfiance envers les institutions financières, la honte d'emprunter et surtout la mauvaise foi au remboursement parce qu'il s'agit de constituer comme cible des groupes défavorisés.

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

Ensuite, *la faiblesse du niveau d'instruction et l'analphabétisme* rendant l'approche difficile surtout à l'octroi de l'éducation et l'explication de progrès et tant d'autres.

Il ne faut pas oublier aussi la *quasi-existence de la pression sociale* parfois irrationnelle, la crainte des usuriers et l'interférence politique.

A part ces divers obstacles, le CAE peut contribuer au développement social des membres mais aussi de la communauté. L'adhésion des femmes au sein d'une association, par exemple, *renforce la solidarité* grâce aux diverses politiques internes et aux réunions et partages à l'intérieur d'une AEC et diminue ainsi l'esprit individualiste des paysannes surtout.

L'accès des femmes à une AEC aussi peut lui *permettre d'accroître leur développement personnel* comme la confiance en soi et l'acquisition de son autonomie.

En outre les opportunités principales qui ont fait naître toutes les décisions c'est surtout la statistique nationale concernant l'effectif de la population, en fait, la *majorité de la population malgache* est constituée par des femmes dont la quasi-totalité sont défavorisée constituant le principal cible du CAE.

## **1.2 Analyse des Forces et Faiblesses du CAE au point de vue général :**

Après l'analyse des menaces, contraintes et opportunités du CAE qui est centrée sur les environnements externes, nous allons essayer de dégager les forces et les faiblesses du CAE permettant de bien prendre des mesures à l'amélioration future du crédit.

Maintenant présentons sous forme de tableau ces facteurs afin de synthétiser l'étude par les points essentiels :

**Tableau 18 : FORCES ET FAIBLESSES DU CAE**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de remboursement élevé ;</li><li>• Crédit à cycle court : rapidité du retour de fond ;</li><li>• Crédit à caution solidaire : minimum de risque encouru ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuffisance de ressources pour augmenter le taux de pénétration et le taux de couverture national.</li><li>• Trop forte dépendance des apports des partenaires extérieurs (financièrement et technologiquement) pour le développement du secteur, limitant la</li></ul>

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressources Humaines engagées spécialement pour le CAE : Coordinatrice et Animatrices ;</li><li>• Rentable : avec taux d'intérêt élevé ;</li><li>• Adoption d'outils de Gestion spécifiques ;</li><li>• Taux de couverture élevé, touchant des zones reculées et éloignées ;</li><li>• Programme subventionné et appuyé techniquement par des Bailleurs de fond (PNUD) et d'Organismes Techniques Spécialisés (FFH), permettant de développer une image sociale de l'institution ;</li><li>• Approche décentralisée envers les AEC membres : plus de proximité favorisant la confiance entre les femmes et l'Institution.</li><li>• Remboursement périodique : facilite le remboursement et le recouvrement</li><li>• Approche touchant les populations qui ne peuvent pas être touchées par le réseau.</li></ul>	<p>rapidité de la croissance.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Couverture géographique inégale du secteur : zone urbaines beaucoup mieux servies que les zones rurales alors que ce sont les dernières qui en ont le plus besoins.</li><li>• Le CAE adopte des procédures longues, compliquées et rigides ;</li><li>• Faible montant des crédits obtenus ; les thèmes de l'éducation sont monotone surtout pour les femmes urbaines ;</li><li>• La survie dépend de la caution solidaire</li><li>• Engagent beaucoup de coûts cachés (Coût de Transaction) : temps, effort physique,....</li><li>• Manque de ressources humaines ayant un « profil » adapté aux activités de MicroFinance en général et en CAE, en particulier</li><li>• Manque de formation et de recyclage</li><li>• Ressources humaines difficiles à motiver pour travailler dans les zones rurales reculées.</li><li>• Difficulté de recouvrement en cas de</li></ul>
--	--

	défaillant massive des membres d'AEC
--	--------------------------------------

Si tel est l'analyse contextuelle qui pourrait apporter au CAE, en général, rentrons maintenant à l'analyse comparative des deux Réseaux OTIV qui sont l'OTIV Tanà et l'OTIV Alaotra Mangoro à la mise en œuvre générale du CAE.

## ***Section 2 : Analyse comparative des deux Réseaux OTIV***

D'abord, il ne faut pas oublier que nous effectuons la totalité de l'étude dans le cadre de la convention du 2006 entre les deux OTIV et le CNMF/PNUD. Ils ont été mis d'accord sur le fait d'intégrer le CAE au sein des caisses de base et ne le plus considérer comme projet traité au niveau de l'Union.

Nous avons pu voir précédemment alors que le niveau d'intégration des deux réseaux n'est pas uniforme même s'ils sont partis sur la même base ; comme cela, ils ont leurs points forts et points à améliorer respectif.

A l'aide de cette section, nous allons recenser ces éléments avant d'entrer dans la troisième partie de la recommandation et de la perspective d'avenir.

### **2.1 Analyse des Points Forts de chaque Réseau :**

➤ Liés à chaque Réseau :

Le tableau suivant va nous montrer les avantages de chaque Réseau lié même au dispositif de chaque Centre administratif.

**Tableau 19 : POINTS FORTS DU CAE LIES A CHAQUE RESEAU**

RESEAU OTIV TANA	RESEAU OTIV ALMA
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Le niveau d'intégration, au sens de l'étude est effective : à part d'une caisse (Caisse Aina) faute de l'inexistence du CIC à la caisse qui rend l'analyse de</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Le Réseau OTIV ALMA fait partie de l'IMF qui a démarré le CAE : quand il faisait encore partie à l'OTIV Littoral, le programme a été mis en œuvre grâce au financement de l'AGEPMF en</i></li></ul>

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

<p>crédit à l'Union.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Les sources de financements liées au CAE est très importante</i> : s'élève à Ar 516 600 000<sup>22</sup>, trois fois plus élevé que celle de l'OTIV ALMA<sup>23</sup>.</li><li>• <i>Informatisation effective des caisses de base</i> : facilite le traitement des données et diminue ainsi les erreurs relatives.</li><li>• <i>Le niveau d'intégration du CAE au SIG du Réseau est avancé</i> : les états financiers de l'Union et les états financiers consolidés reprennent toutes les informations y afférentes, les indicateurs de performances sur les activités du Réseau comportent des données sur le CAE.</li><li>• <i>L'attribution de la Coordinatrice est très allégée</i> : la répartition aux acteurs des caisses est effective, elle pourrait ainsi exercer sa fonction de coordination.</li></ul>	<p>1998. La RCAE actuelle constitue le groupe qui est formé directement par FFH à Bamako (Mali).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Projet d'extension de l'approche CAE</i> : aux hommes ou du moins adapter le système d'éducation aux autres types de crédit.</li><li>• <i>Position hiérarchique de la RCAE</i> : elle est rattachée directement à la direction comme Chef de Service, sans aucune relation directe avec le service crédit.</li><li>• <i>La RCAE maîtrise très bien l'approche</i> : tant au niveau de la comptabilité qu'au niveau de l'éducation.</li><li>• <i>Le CAE d'ALMA affiche encore un bon taux de remboursement</i> : au voisinage de 100%.</li><li>• <i>Les outils de suivi sont bien tenus et remis à temps</i> : permettant d'être utilisé pour les différents rapports des animatrices vers la RCAE.</li><li>• <i>La connexion au SIG du Réseau s'effectue à deux niveaux</i> : au niveau des caisses et au niveau de l'Union, les informations concernant le CAE sont en même temps figurées dans les états financiers des caisses et à ceux de</li></ul>
--	--

<sup>22</sup> AGEPMF : Ar 212 600 000; PNUD-CNMF : Ar 304 000 000

<sup>23</sup> AGEPMF : Ar 15 746 400 ; Fond d'Appui DID : Ar 8 560 000 ; PNUD via AEM :Ar 3 000 000 ; CNMF-PNUD : Ar 140 000 000

	<p>l'Union.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Réseau dispose d'une <i>ancienne animatrice au niveau du Département Audit et contrôle Interne de l'Union</i> : bien que ses attributions ne soient pas encore déterminées.</li> <li>• <i>Les animatrices obtiennent plus d'avantages</i> : remboursement médicaux pouvant aller jusqu'à 80% en plus de l'adhésion au SMIA et viatique pour 22 jours ouvrables.</li> </ul>
--	--

➤ Liés à l'offre CAE :

Les points forts à présenter dans le tableau suivant relèvent de la qualité de l'offre du produit CAE relative à chaque Réseau.

**Tableau 20 : POINTS FORTS DU CAE LIÉS A L'OFFRE CAE**

OTIV TANA	OTIV ALMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Taux d'intérêt effectif moins élevé</i> : 13% par cycle de 16 à 24 semaines.</li> <li>• <i>Il n'y a pas trop de différence entre les montants des crédits dans une même AEC.</i></li> <li>• <i>La modalité de remboursement et la fréquence des réunions</i> : sont bien mises en évidence par rapport à l'évolution du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La création de l'AEC</i> : suit exactement le modèle FFH tel qu'il est décrit dans le FOAC<sup>24</sup> dès l'étude de milieu, de l'organisation des AEC jusqu'à l'inauguration officiellement.</li> <li>• <i>Les thèmes de l'éducation</i> : sont adaptés et les termes liés au crédit sont reformulés pour être appropriés par les</li> </ul>

<sup>24</sup> FOAC : Formation d'Orientation d'une Association de Crédit

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

cycle.	clientes.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Analyse de crédit professionnalisée</i> : étude par dossier sur des fiches individuelles et de projections financières sur les Microprojets des membres : tenue de la CIC, exigence de photo d'identité et de certificat de résidence à tous les nouveaux membres.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La création du Groupement FFIVE</i> : évolution des femmes CAE en deuxième génération, qui on fini les dix cycles mais ne sont pas encore en mesure d'effectuer un prêt individuel<sup>25</sup>.</li></ul>

### ➤ Liés à l'AEC :

Maintenant, essayons de relever les points forts des AEC de chaque Réseau à l'aide du tableau suivant :

**Tableau 21 : POINTS FORTS DU CAE LIES A L'AEC**

OTIV TANA	OTIV ALMA
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Durée d'un cycle</i> : pouvant aller jusqu'à six mois.</li><li>• <i>Faible taux de rotation</i> : pas de renouvellement systématique des membres par cycle.</li><li>• <i>Montant de crédit</i> : élevé, pouvant aller jusqu'à Ar 440 000.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Les femmes des AEC sont très objectives quant à la demande du montant du prêt</i> : assure la qualité de portefeuille.</li><li>• <i>La moyenne des membres par association est très intéressante</i> : plus de 17 alors que la majorité est en cycle avancé, il est dans les normes en vue d'une bonne productivité des animatrices à condition que la moyenne du montant de crédit suive également.</li></ul>

<sup>25</sup> Le groupement FFIVE, combiné avec l'adaptation du crédit rizicole et qui a l'avantage d'enregistrer les membres individuellement au niveau de la caisse, permettra au Réseau de constituer un nouveau produit à caution solidaire mais avec des clients individuels pour la caisse. Le manque de garantie matérielle est pallié par une garantie financière de 20% en plus de l'épargne préalable de 20% qui garantirait le crédit à la hauteur de 40% en plus de la caution solidaire.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parmi les informations figurées dans le registre : un livre de compte récapitule en recette et en dépense toutes les opérations et les informations financières au moment de la réunion.</i></li> </ul>
--	---

## 2.2 Analyse des points à améliorer de chaque Réseau :

Parmi les trois niveaux de l'analyse, ils présentent aussi des points faibles à améliorer pour assurer la bonne marche de la mise en valeur de l'offre du CAE.

➤ Liés à chaque Réseau :

**Tableau 22 : POINTS A AMELIORER DU CAE LIES A CHAQUE RESEAU**

OTIV TANA	OTIV ALMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Taux de délinquance très élevé, dépassant même le seuil critique (5%) ;</i></li> <li>• <i>Forte rotation des personnels : surtout au niveau de la Coordinatrice ;</i></li> <li>• <i>Inexistence des rémunérations incitatives : prime, heures supplémentaires,....</i></li> <li>• <i>Problème de paramétrage du logiciel SAF : faisant réduire le montant obtenu par chaque femme au montant de</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'intégration du CAE n'est pas encore effective jusqu'à ce jour : l'Union occupe toujours les analyses de crédit, la décision de débourser un prêt, le suivi et le contrôle de chaque animatrice.</i></li> <li>• <i>Le coût relatif à l'offre CAE est très élevé : surtout au niveau du frais de déplacement.</i></li> <li>• <i>Manque de fond de crédit : limite parfois le montant à octroyer à chaque AEC.</i></li> <li>• <i>Les dirigeants au niveau des caisses n'exercent encore aucune autorité envers le CAE.</i></li> </ul>

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

<p>l'octroi parce qu'il soustrait déjà le 3% d'intérêt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SAF enregistre par échéance unique alors que les femmes effectuent des remboursements périodiques: les informations fournies ne correspondent pas toujours au rapport manuel des animatrices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faible productivité des animatrices</i> : par rapport à l'effectif et le résultat de l'OTIV Tanà possédant le même nombre d'animatrices.</li> </ul>
--	---

➤ Liés à l'offre CAE :

**Tableau 23 : POINTS A AMELIORER DU CAE LIES A L'OFFRE CAE**

OTIV TANA	OTIV ALMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Création de l'AEC</i> : constitution de l'AEC et puis subdivision en groupe de solidarité, processus inverse sur le principe du CAE ;</li> <li>• <i>Les procédures d'octroi sont trop lourdes</i> pour les femmes individuellement avec des informations redondantes ;</li> <li>• <i>Les séances d'éducation ne sont pas formalisées</i> : elles se résument à des discussions de groupe dirigées plus ou moins par l'animatrice, parfois ne correspond pas au thème d'éducation élaboré par FFH. Risque de dérapage sur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le montant de crédit de l'AEC n'évolue pas avec le cycle</i> : la tendance est même vers la baisse d'où aucune augmentation de la productivité des animatrices car le montant moyen du crédit reste toujours à un niveau assez faible ;</li> <li>• <i>Le montant de crédit au sein d'une même association est trop disparate</i> : avec une fourchette très large qui laisse voir des montants trop différents les uns des autres, laissant supposer une mise en œuvre disproportionnée de la caution solidaire si le cas se présente.</li> <li>• <i>Le taux d'intérêt utilisé actuellement est trop élevé</i> : 16% linéaire pour un cycle de</li> </ul>

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

<p>les informations, les thèmes sont trop vagues difficile à maîtriser par les animatrices, difficile à évaluer ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pas de différenciation du fonds de groupe à l'épargne</i> : ne fait pas ressortir le fond du groupe pour voir sa proportion avec l'épargne des membres surtout s'il faut mettre en œuvre la caution solidaire.</li> </ul>	<p>quatre mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les remboursements au niveau des AEC sont trop rapprochés même en cycle avancé</i> : engageant trop de coûts et les femmes ne disposent pas assez de temps pour faire tourner leurs activités.</li> <li>• <i>Processus d'analyse de crédit</i> : à part les analyses effectuées auprès de l'AEC (RRIMER), il s'effectue entièrement l'Union. La décision de prêt relève de la RCAE et la Direction : manque d'objectif ; les animatrices qui sont en contact permanent avec les AEC et connaissant le cas de chaque femme ne participent pas.</li> </ul>
---	--

➤ Liés à l'AEC :

**Tableau 24 : POINTS A AMELIORER DU CAE LIES A L'AEC**

OTIV TANA	OTIV ALMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La caution solidaire ne tire pas sa force de la cohésion du groupe</i> : à cause de la constitution de l'AEC mais aussi à cause des remboursements individualisés auprès de la caisse de base ; suivi de groupe insuffisant ;</li> <li>• <i>Pas de caution solidaire intermédiaire</i> mais seulement à la fin du cycle ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les AEC ALMA ne sont pas encore disposées de prêter à un montant élevé ;</li> <li>• Les informations relatives aux femmes individuellement ne sont pas inscrites dans le dossier de crédit de l'AEC.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Les outils de suivi sont bien tenus mais les informations qui doivent remonter des AEC pour des bons suivis sont insuffisantes ;</li><li>• Pas d'information sur la rotation des membres et les causes des démissions.</li></ul>	
--	--

Tout au long de la deuxième partie, nous avons pu effectuer des analyses relatives au CAE traité au niveau des OTIV Tanà et des OTIV ALMA afin de détecter les points forts faisant du CAE un produit phare en MicroFinance mais aussi les points à améliorer.

Les deux Réseaux ont pris une même base de départ pour l'intégration grâce à la convention de partenariat avec le CNMF/PNUD, alors que l'Alaotra Mangoro n'a pas encore effectué le sien actuellement où le délai limite est largement dépassé (Fin 2007).

Quant au résultat global, ils se portent tous les deux à merveille car les objectifs fixés sont presque largement dépassés.

Il faut tout de même souligner notre objectif global qui est de rendre le CAE à la fois bénéfique à l'institution OTIV et aux femmes membres à travers dans le cadre de cette intégration.

Tous ces éléments réunis nous ramènent enfin à la troisième partie exposant les recommandations relatives aux analyses et de définir des perspectives d'avenir du CAE dans un contexte général et au niveau des deux OTIV.

## **TROISIEME PARTIE: LES RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR**

L'intégration du programme CAE parmi les gammes de produits offerts par les OTIV est très significative quant à l'accomplissement de sa mission principale qui est d'assurer sa viabilité en fournissant des services financiers aux pauvres. Cela pourrait bien être possible. Plusieurs enjeux sont alors à considérer pour rendre effectif la synergie de cette fin MicroFinancière et à travers les analyses effectuées précédemment.

### **CHAPITRE 1: LES RECOMMANDATIONS**

#### ***Section 1 : Les améliorations à apporter au CAE en général***

Tout au long de cette section, nous allons essayer d'exposer un aperçu des actions à mettre en œuvre pour améliorer la situation actuelle du CAE, d'après les analyses effectuées précédemment. Les changements apportés aux points suivants auraient certainement un impact positif sur le cours de vie du CAE mais aussi pour son développement au sein des deux Réseaux OTIV.

Nous avons apporté une vue généralisée sur l'avenir du CAE et cela pourrait toucher le niveau Macro ; c'est-à-dire dans le cadre légal, de réglementation et de supervision ; les politiques de taux d'intérêts, les lois spécifiques, le système financier, etc.

Ensuite, nous allons apercevoir aussi, plus détaillée, les recommandations communes du CAE au sein des deux Réseaux.

#### **1.1 Recommandations au niveau des divers acteurs et intervenants œuvrant à la promotion du secteur de la MicroFinance:**

***Uniformiser la couverture géographique des zones d'interventions du Réseau*** tout en équilibrant l'offre entre les zones rurales et urbaines : il s'agit de mettre en œuvre des politiques propres au mode d'intervention dans des zones à infrastructure de base difficile (Route, télécommunications,...) comme la planification des réunions, planification des recouvrements,....

D'ailleurs, il faut considérer la potentialité économique de chaque localité, la possibilité d'y exercer une implantation durable en effectuant des analyses et études si elles sont à la portée de l'institution au point de vue financière qu'au point de vue logistiques et ressources humaines.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Dans la plupart du temps, la portée économique des zones rurales dépend fortement de l'agriculture et l'élevage qui sont des activités saisonnières mais aussi exposés à des risques permanents ; ainsi, chaque Réseau devra réviser sa politique d'intervention. Comme par exemple, il va effectuer des prévisions comme suit : lors des périodes de soudures, les animatrices seront ramenées à aider ou à renforcer les effectifs de celles qui ont beaucoup de portefeuille à gérer spécialement dans les zones urbaines, et attendre la période de récolte par exemple où le recours à des prêts seront repris. Il est exiger par là la flexibilité des animatrices à se déplacer et à

***Envisager la possibilité de formation en CAE ou échange nationale entre les institutions pratiquant le CAE*** : Afin de mesurer la portée nationale du CAE, il est important d'organiser et d'effectuer des rencontres et des échanges entre les institutions intervenant dans le secteur du CAE. Premièrement, cette échange devra commencer entre les deux Réseaux OTIV afin d'uniformiser au moins la méthodologie et le niveau d'intervention.

Un atelier permettant des échanges d'expériences, des définitions de stratégie communes entre les intervenants nationaux est un moyen permettant de perfectionner le CAE malgache. Il est recommandé que ce soit les bailleurs ou le représentant du FFH qui organisera la rencontre afin d'y apporter une amélioration ensemble ou aussi des changements éventuels de la méthodologie.

Ainsi, vaux mieux axer toutes les subventions éventuelles sur la formation plutôt que sur le taux d'intérêt. Le CAE est une approche qui demande encore beaucoup de suivis et d'évaluations et à l'aide de l'accumulation des expériences de chaque intervenant qu'une vue générale de la situation du CAE malgache peut être définie.

***Prévisions des communications sur le CAE*** : Il est à noter que l'action de promotion ou de communication menée par une institution mutualiste se passe presque uniquement au moment où elles sont implantées dans une localité donnée pour la première fois. Cela paraîtra très déséquilibré car comme tout autre produit commerçable, les produits financiers ont fortement besoin de promotion pour envahir l'esprit des clients et les rassurer en même temps.

Sur ce point, le Réseau devra faire un effort sur l'autopromotion de ses produits, de réserver ou d'élaborer des budgets relatifs aux communications et promotions. Comme nous savons déjà que le CAE est un crédit de contact, la proximité de l'institution en permanence avec les clientes, réelles ou potentielles, est un élément vital pour contribuer au bon fondement du mécanisme de la garantie sociale.

La promotion des produits financiers comme le CAE peut se faire de différentes manières comme l'organisation des sensibilisations à l'aide d'une descente sur terrain mais aussi à l'aide des

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

manifestations culturelles ou économiques relatives au domaine rural comme les foires régionales ou communales. Pour cibler les zones urbaines, l'approche peut être effectuée à l'aide d'une action de sponsoring ou de la participation à diverses expositions économiques, surtout si l'action touchant l'objectif du CAE, l'organisation des jeux ou de tombola, le témoignage des bénéficiaires ou les ex-membres. Il est envisageable aussi de planifier des reportages télévisés ou radiophonique sur le CAE et ses bienfaits réservé surtout au milieu rural.

Dans tous les cas, il faut intégrer les messages sur le CAE dans toutes les brochures et supports publicitaires du Réseau qu'est : « Le CAE est la dernière chance pour les femmes défavorisées d'accéder à un prêt ».

**Assurer des sources de financement CAE** : Pour le moment, comme nous avons exposé dans la partie des analyses, les épargnes en CAE ne représentent encore rien sur sa possibilité de conversion en crédit. Pour faire face à la continuité du crédit, il est très essentiel de disposer des ressources financières suffisantes pour faire face au développement du cycle en cycle, l'augmentation relative des effectifs des AEC mais aussi pour envisager toute alternative d'amélioration du plafond de crédit ou du montant obtenu par chaque femme, face au taux d'inflation annuel.

A part des lignes de financement interne du Réseau, le CAE a jusqu'à aujourd'hui besoin des subventions en fond de crédit de la part des bailleurs.

Sur ce point, il faudra inciter l'accès des bailleurs désirant appuyer le programme, lancer des sensibilisations que le CAE constitue le pionnier de la réussite de l'institution en arrivant à toucher les couches desservies de toute action financière ; constituant ainsi un espoir au développement. Cette recommandation est surtout axée au bailleur actuel de ne pas mettre le CAE sous leur drapeau mais de le faire un produit purement malgache, qui a encore besoin beaucoup de soutiens surtout financiers venant des divers bailleurs existants.

**Finaliser, accélérer la mise en place une Centrale d'Informations du Risque et de Crédit (CIRC) lié à l'activité micro financière mais aussi lié au secteur financier en général** : cette partie mérite une précision sur la raison d'être du Central et ce selon l'Analyse de Cadre Juridique et Réglementaire pour la Microfinance à Madagascar, préparée par Chemonics International en avril 2003.

Le Central d'Informations du Risque de Crédit (CIRC) :

*Les IMF à Madagascar ne disposent pas d'une centrale de risque de crédit. Les CIRC jouent un rôle crucial dans le développement sain et efficient des systèmes financiers car elles approfondissent les connaissances des entités sur les caractéristiques de leurs débiteurs et leur permettent ainsi de*

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

*produire une estimation plus exacte concernant les probabilités de recouvrement. Les entités financières sont obligées de mieux assigner leurs risques en évitant les problèmes de mauvaise sélection, ce qui a pour effet de diminuer le risque lié au crédit.*

*Les CIRC représentent également un instrument puissant au niveau de la supervision et de suivi des institutions financières. Grace aux informations obtenues, il est possible de détecter le niveau d'endettement d'un emprunteur envers l'ensemble du système, les différentes qualifications de crédit qui lui sont assignés par chaque institution, et donc finalement d'évaluer sa capacité de paiement et le risque de son crédit.*

*Un emprunteur peut être tenté de se sur-endetter s'il lui est possible d'obtenir simultanément différents crédit de la part d'entité distincte sans que celle-ci s'en rendent compte. Prévoyant cette éventualité, les entités financières seraient moins disposées à concéder des crédits aux solliciteurs. Exposant l'endettement total d'un débiteur, les CIRC éliminent cette éventualité et l'inefficacité inhérente à la concession de crédit.*

*Vraisemblablement, deux options sont envisageables, soit d'élargir la centrale des risques bancaires, soit de créer une de toutes pièces.*

**Recommandation à l'amélioration du Taux de pénétration :** il faut procéder à une vision longue terme par l'intégration de la MicroFinance dans le système financier (en partie c'est déjà acquis compte tenu de l'existence de la SNMF et la CNMF) formel qui lui permet d'atteindre un nombre maximum de clients et d'avoir un impact optimum.<sup>26</sup> Pour la répartition de la population malgache qui est constituée de 80% paysans, les politiques d'extension sera plus axées sur le milieu rural. C'est pour cela que cette mesure ne sera pas complète sans l'évolution positive du contexte général tel que la progression des infrastructures essentielles comme les routes, les télécommunications et l'amélioration de la sécurité en particulier et la mise en œuvre du Programme National foncier qui permettra de sécuriser les fonciers, ainsi la production, l'investissement et l'apport de la garantie.

### 1.2 Recommandations au niveau des Réseaux OTIV:

**Mettre en œuvre des systèmes éducatifs formels tout en conservant les thèmes éducatifs du FFH :** éviter toute monotonie, adapter le thème aux réalités locales. Tout en gardant les thèmes principaux de l'éducation, qui sont entre autre la gestion de la santé et du foyer, le développement de la

---

<sup>26</sup> Selon Le Guide de bonnes pratiques pour les Bailleurs de fonds dans la MicroFinance, CGAP/Banque Mondiale, Washington DC, 2004.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

confiance en soi et l'amélioration de l'entreprise, les animatrices, appuyées par la responsable de l'éducation, pourraient envisager d'actualiser les thèmes, de les élargir par rapport à la réalité et par rapport aux actualités du zone en question. Dès fois, il faut remarquer que certains thèmes ne correspondent plus aux besoins et attentes des femmes, comme la santé et la nutrition pour les femmes urbaines, l'éducation devra, dans ce cas, axée surtout sur l'aspect économique qu'est l'amélioration de la gestion d'entreprise et le développement de la confiance en soi : en somme, mettre en place un processus de formation par identification des besoins, suivis d'une formation préalable des animatrices et la responsable d'éducation et enfin l'évaluation.

Comme cela, l'éducation devient personnalisée mais pour la professionnaliser, il faut utiliser différents supports comme des images ou du tableau, tous les outils jugés nécessaires à chaque thème (les séances aussi peut être effectuées à l'aide des sketchs ou des petites histoires ou des jeux ou d'études de cas).

Pour la rendre plus efficace, il faut envisager aussi des systèmes d'évaluation simplifiée de chaque thème dispensé ; cela pourrait être des concours entre groupe de solidarité ou aussi des tests oraux individuels munis des systèmes de récompenses et de motivation des membres ou des groupes méritant, mettre en place dans l'esprit des femmes l'esprit de compétitivité afin d'améliorer leur performance.

Enfin, pour enrichir l'éducation à octroyer, il est envisageable aussi **d'exercer un partenariat et une demande d'aide auprès des éducateurs professionnels des adultes ou aussi avec des ONG ou projet gouvernemental (ONN) ou des bailleurs œuvrant sur le même secteur (Lutte contre la pauvreté)** pour l'octroi des formations complémentaires comme par exemple, envisager de chercher une subvention pour apprendre les femmes analphabètes à écrire et à calculer.

**Procéder à bien cibler les clients** : Il est très important aussi de préciser ce point car même si le CAE est réservé aux femmes défavorisées, il faut détecter les femmes qui ont vraiment un besoin et motivation de financement pour leurs activités génératrices de revenus et ont vraiment une volonté de progrès. Il ne faut pas oublier que l'accès à des crédits n'est pas toujours la solution pour sortir de la pauvreté (cf. Partie 1, Section 3) ; parmi les femmes démunies, il existe celles qui ne sont pas en mesure de rembourser un prêt.

Ainsi, il faut bien adapter la politique de crédit CAE surtout sur le mécanisme de sélection des bénéficiaires mais aussi professionnaliser les méthodes de détection des clientes par les animatrices ; l'exigence des expériences sur l'exercice de l'activité est primordiale mais surtout de la possession de la femme d'un objectif et stratégie bien fondée pour évoluer sa vie en générale. Certes, cela ne peut

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

pas toujours être évident pour le cas de la plupart d'elle, mais avec des sensibilisations et beaucoup d'explications, cela pourrait être évoqué.

Au sein d'une association, il est très important de procéder à l'homogénéité du groupe ; c'est-à-dire en évitant de mettre dans un même groupe des femmes très défavorisées avec celles qui le sont moins. Ces dernières auront tendance à mépriser les autres moralement ou financièrement qui empêchera tout progrès lié à l'objectif final du CAE.

Ce processus permettra de réduire l'accès des femmes profiteuses ou les femmes très pauvres avec une situation instable qui seront précipitées dans un cercle d'endettement et de pauvreté mais aussi des divers types d'escroqueries.

***Bien définir les zones d'intervention et d'extension pour la création des nouvelles AEC*** : bien planifier toute projection de création par zone, professionnaliser les études de milieu, projection des actions de sensibilisations.

Généralement les étapes importantes à toute tentative d'extension se présentent comme suit :

Faire un plan de la Région : la première activité est de préparer un plan qui illustre toutes les communautés de la Région. Il faut mentionner les routes qui relient les communautés ainsi que tout ce qui pourrait rendre difficile ou impossible l'accès à la communauté à certains moment de l'année (Rivière par exemple) et l'emplacement des marché. Il est important aussi de mentionner dans le plan la distance entre les communautés et /ou la durée du trajet de l'une à l'autre.

Faire une liste des communautés éventuelles : Après avoir observé le plan et avoir choisi la Région à étudier, la deuxième activité dans l'étude de la communauté consiste à dresser une liste des communautés à visiter et à enquêter en utilisant « la liste de contrôle de l'étude de la communauté ».

Rendre visite aux communautés désignées : La troisième activité dans l'étude est de visiter les communautés désignées pour les objectifs suivants :

- Se renseigner sur les organisations ou les groupes qui existent dans la communauté et sur tout service offert par le gouvernement, les ONG ou toute autre agence : Etudes de marché ;
- Se familiariser avec l'environnement et déterminer si l'accès à la communauté est possible toute l'année ;

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- Se renseigner sur les activités économiques non- agricoles et sur l'existence de marchés et leurs jours ;
- Estimer le nombre d'habitants qui vivent de fait de la communauté ;
- Identifier les dirigeants clé et les membres de la communauté et se renseigner sur leur expérience préalable des systèmes de prêt et de crédit ;
- Estimer la nature et l'importance des relations dans la communauté ainsi que de sa cohésion.

***Promouvoir l'autogestion et l'autonomisation des AEC*** : Une Association de Crédit peut devenir une organisation communautaire puissante et efficace qui gère des services financiers et éducatifs pour un grand nombre de résidentes. Il faut faire comprendre aux membres que l'AEC est plus qu'un groupe social, c'est un groupe économique qui est responsable de la gestion sérieuse de l'argent de l'organisation et des membres; les ADCAE ne sont là que pour effectuer des suivis et des contrôles systématiques, de les guider au cours des cycles de prêts.

Il faut pour cela renforcer les responsabilités de chacun, à commencer par les membres individuels, chaque comité de gestion et enfin l'animatrice.

Non seulement, le CAE est un crédit pépinière permettant aux femmes d'apprendre à emprunter mais aussi, à travers l'AEC, elles vont comprendre petit à petit le mécanisme du système mutualiste qui est la raison sociale de l'OTIV même : coopérative dirigée par une Assemblée Générale constituée par des membres eux même.

### Les listes de responsabilités de chaque membre individuel de l'AEC:

- Garantir les prêts des unes des autres ;
- Participer à l'analyse de prêt pour les membres de leur groupe de solidarité et pour tous les autres membres de l'AEC ;
- Effectuer les paiements et les dépôts d'épargne pour soi-même et pour les autres, comme cela a été convenu ;
- Arriver à l'heure à toutes les réunions ;
- Participer aux activités des réunions ;
- S'engager à essayer les pratiques recommandées décidées par le groupe ;

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- Aider d'autres membres à essayer les pratiques recommandées décidées par le groupe ;
- .....

### Les listes de responsabilité de la Présidente :

- Représente l'AEC ;
- Gère les réunions ;
- Favorise la participation totale des membres dans toutes les activités et décisions des réunions ;
- Prend les décisions finales en cas de vote ex aequo ;
- Fait le travail des autres membres du comité de gestion quand cela est nécessaire ;
- .....

### Liste des responsabilités de la Trésorière et Assistante comptable :

- Remplit, à chaque réunion, le livre de comptabilité et les livrets des membres ;
- Garde le livre de comptabilité et le livret de l'AEC entre les réunions ;
- Fait, à chaque réunion, des comptes-rendus sur le statut financier de l'AEC ;
- Compte et gère l'argent pendant les réunions ;
- Fait le travail des autres membres du comité de gestion quand cela est nécessaire ;
- .....

### Liste des responsabilités de la secrétaire :

- Note les présences à chaque réunion ;
- Fait, à chaque réunion, des comptes-rendus sur les présences et d'autres affaires de l'AEC ;
- Remplit l registre à chaque réunion ;
- Garde le registre, l'accord de prêt et d'autres documents importants entre les réunions ;
- Fait le travail des autres membres du comité de gestion quand cela est nécessaire ;
- .....

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

## Liste des responsabilités de l'Animatrice d'éducation :

- Aide l'agent de terrain à animer les séances d'apprentissage ;
- Encourage et aide les membres à essayer les pratiques commerciales et sanitaires recommandées ;
- Fait des comptes-rendus sur les nouvelles pratiques utilisées par les membres ;
- Remplit, à la fin du cycle, le compte-rendu de l'animatrice d'éducation et annonce les résultats ;
- Fait le travail des autres membres du comité de gestion quand cela est nécessaire ;
- .....

## Liste des responsabilités de l'animatrice au niveau de l'AEC :

- Participe à la réunion de l'AEC, à l'heure et comme cela est prévu ;
- Soutien le travail du comité de gestion pour remplir ses responsabilités ;
- Rappelle à l'ordre les membres si des règlements ou les arrêtés risquent d'être enfreints ;
- Observe (mais ne contrôle pas) les activités essentielles de l'AEC telles que l'analyse et l'approbation de prêt, la candidature de nouveaux membres, la gestion des réunions, la gestion des problèmes, etc.
- Remplit et soumet la demande de prêt de l'AEC pour l'approbation de prêt ;
- Examine les livrets des membres, le registre et le livre de comptabilité pour vérifier s'ils sont exacts et complets ;
- Présente les séances d'apprentissage de façon régulière ;
- .....

Pour arriver à cette fin, pourtant, il faut des formations ou stages relatives à la responsabilité de chacun, pour chaque AEC, surtout au niveau du comité de gestion.

Cette formation devra être brève, simplifiée vu le niveau intellectuel des membres ; pour cela un stage de deux à trois jours est suffisant. En complément, il faut renforcer l'application des règles internes et les sanctions qui sont établis.

***Mise en place d'un système de comptabilité analytique et la gestion prévisionnelle à chaque Réseau*** : présentée comme l'un des vecteurs privilégiés de la rationalisation de la gestion des entreprises, la comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs.<sup>27</sup>

Face à l'importance des coûts relatifs à l'offre du CAE, la mise en place de ce système, bien que facultatif, est une décision irréversible pour mettre un œil sur le contrôle de rentabilité du CAE.

A force de bien maîtriser la comptabilité analytique, le Réseau pourra l'utiliser pour :

- Analyser la formation des résultats globaux et de dégager la contribution des différentes activités à ce résultat. Elle va permettre d'expliquer le résultat global comme étant une somme algébrique de résultats par activité.
- Faire une prévision des charges et des produits, contribuera ainsi à l'évaluation des budgets du Réseau et servira des prévisions fiables pour toute définition de stratégie.

En effet, si la comptabilité analytique est une façon de créer et de traiter l'information pour la rendre utile à la décision, la gestion prévisionnelle arrive à ses fins par :

- L'établissement des prévisions globales ou par destination ;
- Le suivi des réalisations ;
- L'analyse des écarts pour permettre une meilleure décision corrective.

Il est fortement recommandé aussi **de concevoir des outils de suivi relatifs à l'évaluation des AEC** : Indicateurs permettant de mesurer l'impact des crédits distribués mais surtout des études montrant les connaissances et pratiques des femmes en matière de santé et de la nutrition, à l'acquisition d'autonomie des femmes, à la santé maternelle et infantile.

Le fait de demander aux femmes d'établir un petit projet pour le prêt demandé est déjà un atout pour leur faire suivre l'évolution de leur revenu ; pour soucis de fiabilité, il leur faut un peu de suivi de la part des animatrices et pour y procéder, il est à recommander de les apprendre à tenir des cahiers mentionnant les dépenses et les recettes quotidiennes.

---

<sup>27</sup> L. Dubrulle et D. Jourdain 2003

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

A part les calculs individuels des chiffres d'affaires, l'évaluation sera beaucoup appréciée avec l'organisation d'une sorte de bilan ou de récapitulation collective et individuelle des prêts antérieurs à chaque fin du cycle.

Prenons un exemple de suivis spécialisés de l'impact du crédit dans une institution étrangère, il s'effectue à quatre niveaux :

- Au niveau de la micro entreprise : répercussion sur la trésorerie, l'acquisition des matériels, équipements pour l'entreprise, les qualités entrepreneuriales ;
- Au niveau du foyer : impact sur le revenu, capacité à réduire les risques, à faire face aux périodes de crises, biens de consommation, épargne, bien être du foyer : alimentation, santé.
- Au niveau individuel : impact sur l'estime personnelle, productivité et emploi des femmes ;
- Au niveau de la communauté : taux d'emploi dans les foyers des clientes, solidarité et participation aux événements communautaires ; et comparaison des réponses des clientes à celles de non clientes

***Procéder à la préparation des animatrices et les autres agents de crédit des caisses de base comme agent polyvalent***, maîtrisant le mécanisme de tous les produits octroyés par chaque Réseau OTIV : cela permettra d'alléger les charges de travail de chacun surtout lors des descentes sur terrain mais surtout cela pourrait briser les barrières entre eux.

De plus, avec la polyvalence, une animatrice, par exemple, pourra orienter ou recommander une femme qui est en mesure de procéder à effectuer un prêt individuel, objectif final du CAE et vice versa pour l'agent de crédit.

Des formations intensives concernant les produits au niveau de la caisse pour les animatrices sont essentielles comme des formations en CAE pour les agents de crédit.

***Sécuriser le Réseau en sécurisant les crédits CAE*** : il faut effectuer tous suivis et contrôles du CAE à trois niveaux: suivi de l'AEC par les animatrices mais aussi par les ADC et les superviseurs ; suivi de l'animatrice, au niveau de la caisse par les superviseurs et les gérants et au niveau de l'Union par la Coordinatrice et par le Département de Crédit.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

A part le système de suivi et de contrôle, le pilier du CAE se base surtout sur l'aspect social : la solidarité de l'AEC et les animatrices devraient travailler très fort là-dessus.

***Mettre en place des processus de transfert avec des mesures d'accompagnement :*** L'intégration du CAE dans les caisses devra se traduire par une fluidité d'accès entre les différents produits de la caisse surtout en faveur des femmes. Prévoir, grâce à l'intégration de faire passer ces femmes du simple statut d'épargnantes au statut de clientes.

Le Réseau devra alors formuler une politique claire dans ce sens tant pour le transfert des clientes CAE vers les autres produits de la caisse qu'à l'adaptation de l'approche CAE pour atteindre les autres femmes qui ne sont pas forcement démunies mais qui ne sont pas à l'aise dans le cadre de l'offre de produit qui existe actuellement.

***Inclure dans les thèmes d'éducation dès les premiers cycles le thème sur la connaissance générale de la caisse :*** pour que les femmes du CAE s'ambitionnent d'intégrer individuellement à terme la caisse, il faut qu'elles la connaissent bien et puissent se préparer pour cette évolution. Au plus tard, à partir du premier cycle, un module sur la connaissance de la caisse sera inclus parmi les thèmes d'éducation. Ce module sera mis en place par le Département développement de chaque Réseau en collaboration étroite avec les acteurs de la caisse qui pourront assurer directement les séances si possible.

Telles sont les recommandations liées au fonctionnement du CAE en général, adaptées à chacune des deux Réseaux pour une mise en œuvre immédiate ou à moyen terme selon le cas.

Maintenant, nous allons axer les sections suivantes par des recommandations propres à chaque Réseau : OTIV Tanà et OTIV ALMA.

## **Section 2 : Recommandations liée à l'OTIV Tanà**

Pour le cas du CAE du Réseau OTIV Tanà, nous pouvons affirmer que l'intégration est effective depuis l'année dernière. Néanmoins, selon les analyses effectuées durant la partie précédente, beaucoup d'aspects sont encore sujets de modifications ou d'améliorations ou d'innovations.

Nous allons procéder par présenter les suggestions à deux niveaux : au niveau des AEC et au niveau de l'offre du CAE.

### **2.1 Les améliorations liées au bon fonctionnement des AEC :**

***Révision de la création d'une AEC :*** Toute création de nouvelles AEC devra suivre le processus normal, composé de quatre étapes successives :

La création d'un groupe de solidarité : Seules les personnes vivant au long de l'année dans la communauté peut faire partie d'un groupe de solidarité. Les femmes démunies sont tout particulièrement encouragées à adhérer. Entre quatre et six personnes forment un groupe de solidarité pour garantir les prêts de chacune.

L'organisation de l'Association de Crédit : entre quatre et six groupes de solidarité forment une Association de Crédit. Un comité de gestion (une représentante de chaque groupe de solidarité) est élu. Tous les membres sont responsables des finances et de toute autre affaire de l'Association de Crédit.

La formation de l'Association de Crédit : Il existe un programme de formation pour tous les membres. La formation a lieu demi-journée par semaine pendant cinq semaines. Chaque semaine, les participantes font un dépôt d'épargne.

L'enregistrement et le déboursement du prêt : A la sixième semaine, les membres sont enregistrés et le premier prêt est distribué.

***Tenir compte du nombre des femmes par AEC :*** Selon les études menées lors de la convention **de** 2006, la productivité des ADCAE se résument comme suit, au minimum, pour couvrir leurs charges :

- Nombre minimum des femmes par AEC : 18
- Nombre minimum d'AEC : 15
- Nombre minimum d'emprunteuses : 15

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Il est alors préconisé de procéder à la fusion des AEC existantes. Pour y parvenir, tout de même, il faut prendre une sérieuse précaution car cela pourrait dissoudre la pratique de la caution solidaire. Il faut demander le consentement de chaque AEC tout d'abord, procéder par analyser la faisabilité géographique de la fusion et surtout il faut s'assurer des affinités socio-économiques des femmes concernées. S'il est possible, le choix des AEC à combiner est à confier à chaque AEC.

Quant à l'effectif moyen des femmes encadrées par animatrice, les ADCAE devront faire en sorte d'atteindre la moyenne de celui de l'agent de crédit pour équilibrer la productivité au sein de la caisse de base.

***Promouvoir à l'autogestion et à l'autonomisation des AEC :*** Sur ce point, les AEC de l'OTIV Tanà qui est encore trop dépendantes de l'animatrice devront amorcer un effort pour les rendre plus autonome.

***Améliorer l'approche sociale auprès de l'AEC :*** ce point est très important pour une bonne marche du CAE car son fondement même est lié à la garantie sociale : la caution solidaire. Les Réseaux ne doivent pas minimiser la définition de stratégie concernant ce point. Comme notre cible est constituée principalement des femmes défavorisées, il leur faut de la confiance primordialement avec l'OTIV. L'approche de décentralisation liée à l'offre CAE actuel est déjà très important mais il faut encore plus, les clientes ont fortement besoin d'encadrement rapproché quant à leur relation, leur niveau de solidarité au sein de l'association. Cela peut être amélioré avec une organisation de sortie ensemble par exemple, une bonne partie des temps des animatrices devra être consacrée à renforcer ce lien social à l'intérieur de chaque AEC.

### **2.2 Les améliorations liées à l'offre du CAE :**

***Implication effective des dirigeants et de direction du Réseau pour le développement du CAE :*** Il est important d'allouer des interventions remarquables de la part des dirigeants et de la direction pour prioriser l'appui au CAE. Il faut, dans ce cas, convertir le CAE en un produit phare mais non plus le traiter comme un produit d'accompagnement. Ainsi, face à la situation dans laquelle il se trouve, il aura besoin des soutiens techniques, financiers et humains plus que les autres produits.

***Définir des stratégies d'extension au moins au niveau des Districts qui ne sont pas encore touchés*** comme celui de Vakinakaratra (Région) et Miarinarivo (District) ; faire du CAE un produit phare pour l'OTIV, l'utiliser pour justifier la mission principale de l'OTIV qui est de servir le plus grand nombre des populations, un produit à mettre en place immédiatement à chaque extension effectuée. En

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

même temps, accentuer la concentration du CAE dans les zones d'intervention actuelles, définir des sensibilisations spécifiques pour augmenter les nombres des AEC.

***Mettre en œuvre une politique et une stratégie très sérieuse relative à l'amélioration du Taux de délinquance*** : des démarches cruciales sont indispensables pour y parvenir :

- Véhiculer une image et une philosophie selon laquelle les retards de paiement sont inacceptables ;
- S'assurer que le montant et les conditions des crédits ne rendent pas le remboursement difficile. Ne pas fonder les crédits sur les projections mais sur la capacité à rembourser ;
- Concevoir un système d'incitation pour les agents de crédit qui inclue le remboursement à l'échéance comme un variable important. Un système d'incitation rend les agents de crédit responsables de la qualité du portefeuille et leur permet de mieux réagir aux problèmes de remboursement ;
- Mettre en œuvre les procédures de recouvrement dès les remboursements périodiques mais non à la fin du cycle pour le remboursement définitif.

***Améliorer le suivi de l'animatrice au niveau de l'Union*** : au point de vue de la

- Relation fonctionnelle (lien technique et méthodologie) avec le Département Crédit du Réseau en passant par la Coordination ;
- Révision de la fiche de poste de la Coordination en l'orientant plus vers l'appui du Chef de Département sur les propositions et les suivis des objectifs globaux ; le respect de la méthodologie et de la garantie de la conformité des approches, l'appui du chef de département sur les relations institutionnelles.

***L'équipe CAE a fortement besoin de formation externe*** : Si nous ne parlons pas que la coordinatrice actuelle, depuis son recrutement en 2007, elle n'a pas encore bénéficié d'une formation adéquate concernant le CAE ni d'assister à un atelier ; seulement, elle effectue sa coordination par autodidacte ; seulement, cela paraît très risqué quant à l'avenir du CAE. Elle a besoin une formation venant directement de FFH comme celle d'ALMA mais aussi concernant le mécanisme des caisses des autres produits du Réseau.

Même situation pour les dirigeants et les techniciens, ils ont aussi besoin d'être formellement formée au CAE.

**Révision du paramétrage des informations CAE sur le SAF** : par la soustraction du 3% au moment de l'octroi qui diminue le montant reçu par femme, il faut que le petit projet établi lors de la demande se réalise tel qu'il est établi et cela exige un montant exact du montant reçu, faire en sorte que le remboursement, du capital aussi que de l'intérêt, ne se fasse pas à l'octroi. Il faut aussi régulariser le fonctionnement du logiciel pour l'uniformisation des données sur le SIG avec les supports manuels utilisés par les caisses de base.

**Définir des stratégies propres à l'octroi du crédit CAE aux femmes développant des activités saisonnières** : comme l'agriculture ou l'élevage, le CAE jusqu'à maintenant n'accorde pas de prêt à ces genres de clientèles si elle ne présente pas d'activités secondaires permettant de couvrir le remboursement périodique. Néanmoins, il leur faut trouver des moyens pour financer leurs activités liées à l'offre CAE ou tout de moins adapter le CAE au Prêt Paysan.

**Veiller à l'excellence de l'offre du produit CAE** : Revoir l'offre du produit en analysant les étapes essentielles que les Réseaux ont toujours négligées, comme par exemple, les scénettes de renforcement de solidarité pendant les cinq séances de formations de la création d'une AEC. Mettre en œuvre aussi des séances d'éducation formelles qui ne s'agit pas uniquement à dispenser des cours mais aussi de les évaluer.

**Révision des procédures d'octroi en les rendant professionnelles mais allégées** : il va falloir assouplir les analyses liées au CAE après la mise en place effective de la méthodologie FFH qui se préoccupe à la fois de la sécurité du Réseau et de la susceptibilité des femmes CAE, au niveau d'instruction généralement bas, aux exigences des paperasses.

## **Section 3: Recommandations liées à l'OTIV ALMA**

Nous avons toujours soulignés précédemment que le CAE de l'ALMA n'a pas encore atteint l'intégration effective et la principale raison est liée au problème juridique de capital social des caisses d'accueil mais surtout la mise en place des conditionnalités liées à la catégorisation du Réseau à l'IMF Niveau 2, selon la loi 2005-016. Néanmoins, l'obtention de l'agrément de la CSBF oblige également le Réseau à se conformer à des exigences telles que l'interdiction pour la structure faîtière (Union) d'octroyer des crédits aux particuliers comme il est le cas du CAE au sein du Réseau. Les recommandations à apporter à l'OTIV ALMA est surtout ainsi axées au niveau institutionnel du Réseau mais aussi à la qualité de l'offre CAE en générale.

### **3.1 Recommandations liées au niveau institutionnel :**

***Accélérer dans le meilleur délai la résolution du problème institutionnel des caisses mais aussi du Réseau en général :*** la procédure à des fusions de certaines caisses et les mesures administratives qui vont avec. Quant au CAE, la coordinatrice devra en profiter pour planifier la répartition de la ligne de crédit entre les caisses restantes.

En même temps, ***appliquer dans l'immédiat la finalisation de l'intégration effective du CAE aux caisses de base :*** d'après la convention, l'intégration devra être effective au plus tard en décembre 2007. Il faudra ainsi mettre en place avec la normalisation des caisses de base la finalisation de l'intégration sans attendre. Pour cela, il faut, dès maintenant :

- Préparer l'Union en tant que structure faîtière : il faut pour cela des révisions de l'organigramme vers une synergie su l'ensemble des activités de crédit
- Préparer l'Union en tant que structure financière : à l'intégration, elle s'occupe de l'anticipation des besoins de fonds des AEC qui évoluent de cycle en cycle.
- Renforcement des caisses de base en tant structure d'accueil financière, administrative et logistique.

***Implication immédiate des gérants sur :***

- Les suivis des activités et résultats des animatrices et intervention immédiate en cas de problème ;

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

- Les suivis des opérations financières tant au niveau du bureau de la caisse en vérifiant tous les documents comptables disponibles et récupérables qu'au niveau directement des AEC pendant leurs réunions ;
- La participation à l'analyse de crédit, constituant ainsi une Commission d'Instruction de Crédit (CIC) à la caisse de base.

### **3.2 Recommandations liées à l'offre du CAE :**

***Veiller à l'augmentation du montant de crédit octroyé à chaque cycle :*** par rapport à l'OTIV Tanà, le montant par cycle des AEC d'Alaotra Mangoro est encore très faible qui est la principale raison de la faiblesse du volume de portefeuille des animatrices par rapport à celui de Tanà. Cela est dû pour différentes raisons que nous avons évoquées durant l'analyse. Pour décider d'augmenter le montant à allouer, il ne faut pas non plus oublier d'adapter le montant alloué à l'envergure de l'activité des femmes. Les animatrices devront allouer plus de temps pour inciter, apprendre les femmes à prendre des risques calculées, en leur montrant la différence des marges obtenues avec des crédits plus élevés. Ainsi, elles ne devraient pas se contenter pour le moment aux analyses mutuelles effectuées par les membres à l'aide des méthodes RRIMER mais aussi de constater sur la place de travail de chaque femme la portée de ses activités et décident ainsi à l'incitation d'accéder à un montant plus important pour augmenter la rentabilité.

Normalement, supposons que le taux d'inflation actuelle est de 10%, le montant minimal que devrait percevoir une femme devrait s'élever à peu près à Ar 60 500, s'il est à Ar 50 000 depuis 2006.

Cette mesure aura certainement besoin plus de sécurité financière de la part du Réseau et éventuellement de la part des bailleurs.

### ***Définir les politiques et stratégies visant à la réduction du coût d'exploitation du CAE :***

- Révision des itinéraires et fréquences de déplacement des animatrices surtout dans des emplacements éloignés ; faisant ainsi réviser la fréquence des réunions, à travers des planifications rationnelles.
- Adaptation du régime des frais médicaux aux réalités des caisses dans le respect des dispositions légales y afférentes ;

- Pour la structure technique d'appui, elle doit être, dans la mesure du possible, composée de personnel « polyvalent », capable de former, conseiller et contrôler à chaque passage dans le village.

***Intégration du CAE au sein du SIG du Réseau*** : le fait de transférer des données permettant un traitement analytique est déjà très important mais à l'heure actuelle, le traitement du CAE à part au niveau de la coordinatrice ne devra plus être accepté car cela provoque une impression que même au niveau d l'Union, le CAE est traité à part des autres crédits qui va engendrer une mauvaise image pour l'intégration au sein de la caisse de base alors que notre objectif est de le considérer comme tout autre produit.

En même temps, les données devront être intégrées dans le SIG du Réseau et peuvent être manipulées pour renforcer les contrôles et les suivis effectués au niveau du CAE.

## **CHAPITRE 2: LES PERSPECTIVES D'AVENIR DU CAE**

A l'aide des analyses dispensées nous avons pu détecter les points forts et les points à améliorer que nous avons même essayé de trouver des solutions pour obtenir et accéder à une vision du CAE dans un prochain avenir.

Ce chapitre nous consacrerons sur la situation du CAE après avoir attribué les recommandations nécessaires, nous allons procéder par apprécier les perspectives d'avenir d'après l'objectif souligné lors de la convention qui sont : l'amélioration de l'offre de produit CAE, la diversification de l'offre de produit (dérivés du CAE) pour satisfaire les besoins réels des membres, l'extension de cette approche dans les zones non encore touchée.

### **Section 1: Les perspectives d'avenir liées à l'excellence de l'offre de produit CAE**

Dans l'avenir, nous pouvons espérer que le CAE gardera encore son authenticité par rapport à la méthodologie FFH tout en adaptant aux réalités locales. Ainsi, le CAE des OTIV est sur la bonne perspective sur le point de vue méthodologique. Seulement, il devra au Réseau, de maîtriser l'approche sociale que le CAE.

Nous allons essayer d'intervenir en deux points dans cette section, qui sont :

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

L'amélioration de la contribution du CAE à l'augmentation du taux de pénétration des Réseaux ;

Amélioration de la rentabilité ;

## 1.1 Contribution du CAE à l'augmentation du taux de pénétration :

Nous allons essayer toujours de fixer toutes nos études dans le cadre de l'objectif du MAP qui est d'atteindre le taux de pénétration de 13% en 2012. Chaque institution est responsable de l'atteinte de ce résultat, mais dans notre cas, nous intégrons le CAE pour contribuer à travers les Réseau OTIV.

Nous savons déjà que le taux de pénétration est le rapport entre l'effectif des membres servis et le nombre des ménages ; pour assurer son évolution, il va falloir accentuer les efforts sur la couverture des effectifs des membres par rapport à la croissance de la population.

Procédons maintenant à effectuer une prévision des membres du CAE en 2012 pour pouvoir fixer le taux de pénétration atteint.

Pour ce faire, nous allons utiliser la méthode de la Moindre Carrée qui consiste à établir une droite de régression présentant la tendance des évolutions des membres depuis l'année 2006 jusqu'en 2008 (selon les objectifs fixés par chaque Réseau) afin d'effectuer les prévisions nécessaires, celle de 2012. La droite est de la forme :  $y = ax + b$  ; tel que  $a = \sum \frac{XY}{X^2}$  et  $X = x_i - \bar{x}$  ;  $Y = y_i - \bar{y}$  avec  $i$  varie de 1 à 3.

Pour Tanà :

$x_i$	$y_i$	
2006	2890	$\bar{X} = \frac{6}{3} = 2$
2007	5401	$\bar{Y} = \frac{13911}{3} = 4637$
2008	5620	

Dressons maintenant le tableau de calcul :

**Tableau 25 : CALCUL DE PREVISION DES MEMBRES DES AEC EN 2012 DE L'OTIV TANA**

$x_i$	$y_i$	$X$	$Y$	$XY$	$X^2$
1	2890	-1	- 1747	1747	1
2	5401	0	764	0	0
3	5657	1	1020	1020	1
SOMME				2767	2

$$a = \frac{2767}{2} = 1384$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x} \quad b = 4637 - 1384(2) = 1870$$

Ainsi, notre droite portera l'équation :  $y = 1365x + 1870$

Maintenant, nous pouvons effectuer la prévision des membres de 2012 en remplaçant  $x = 7$  ; ce qui vaut à 11 425 membres.

Quant au nombre de la population en 2012, avec toujours l'estimation de croissance de 3%, il sera 21 417 000 ; soit 3 426 720 ménages.

Ainsi, le taux de pénétration de l'OTIV Tanà en 2012 sera :  $\frac{11\,425}{3\,426\,720} = 0,33\%$  s'il est à 0,18% en 2008.

Pour ALMA :

Procérons à la même démarche, pour obtenir la prévision de 2012 :

$x_i$	$y_i$	
2006	3706	$\bar{X} = \frac{6}{3} = 2$
2007	4684	$\bar{Y} = \frac{14479}{3} = 4826$
2008	6089	

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

**Tableau 26 : CALCUL DES PREVISIONS DES MEMBRES DE L'AEC EN 2012 DE L'OTIV ALMA**

$x_i$	$y_i$	$X$	$Y$	$XY$	$X^2$
1	3706	-1	-1120	1120	1
2	4684	0	-142	0	0
3	6089	1	1263	1263	1
SOMME				2383	2

Ainsi,

$$a = \frac{2383}{2} = 1192$$

$$b = 4826 - 1192(2) = 2442$$

La droite a comme équation  $y = 1192x + 2442$

Nous pouvons maintenant effectuer la prévision des membres en 2012 en remplaçant x par 7 ; ce qui ramène l'effectif à 10786.

Le taux de pénétration du CAE ALMA est ainsi, 0,31% en 2012 s'il est seulement 0,15% en 2008.

**La première perspective est ainsi de remettre que en 2012, le CAE Tanà attient 0,33% de taux de pénétration si celui d'ALMA est de 0,31%.**

### **1.2 Contribution liée à l'amélioration de la rentabilité :**

Lorsque des soucis de coûts élevés sont évoqués, avec le taux effectif actuel, le CAE est en mesure de dégager des rentabilités au sein de l'Union.

En 2008, avec les 39% de taux de rentabilité de l'OTIV Tanà, une animatrice s'occupe en moyenne 26 AEC composées de 11 femmes chacune. Afin d'améliorer ce taux, il faut travailler sur les effectifs des membres mais aussi sur le volume de portefeuille. En augmentant à 20 l'effectif des femmes d'une AEC en moyenne occupés par une animatrice, et en gardant à 95% le taux d'emprunteuses, une animatrice accordera des prêts à 495 femmes par an.

Pour l'OTIV ALMA, il faudra bien augmenter l'effectif des AEC par animatrices afin d'améliorer la rentabilité.

Pour le moment, il n'est pas encore envisageable de réduire le taux effectif global du CAE face aux risques liés mais aussi au problème de remboursement.

### **1.3 Perspective liée à la caution solidaire : Adoption de la caution solidaire des filières intégrées.**

Cette approche est utilisée en Afrique de l'Ouest et du Centre francophone, appliquée en particulier sur les cultures de rente (Coton, Cacao, arachides,...) qui consiste en un ensemble d'interventions intégrées à presque tous les stades de la chaîne de production, transformation et commercialisation.

La distribution du crédit dans l'approche filière repose sur la caution solidaire entre les producteurs d'un même village regroupés au sein d'association ou de groupements (dans le cas de CAE en AEC). Le principe en est le suivant : une relation tripartite est établie entre l'institution, l'AEC et l'organisme collecteur de la production. Lors de l'octroi de prêt, les femmes acceptent le principe de « domiciliation » future de leurs recettes par l'organisme collecteur auprès de l'institution prêteuse. L'institution récupère l'ensemble des remboursements sur les recettes globales de la production des AEC et reverse la différence à l'association. Les remboursements sont donc effectués collectivement, à la source, indépendamment du niveau de production et donc de recette de chaque individu.

Pour cela, l'AEC devra se regrouper par activité et œuvrant collectivement sur le même secteur. Ce processus pourra diminuer le risque des impayés et accentuant la solidarité au sein de l'AEC.

## ***Section 2 : Perspectives liées à la diversification de l'offre de produit***

Cette perspective est élaborée en vue de satisfaire les besoins et attentes des clients cibles. Ils ont par exemple le souhait d'adapter le système de la caution solidaire à d'autres produits de la caisse ou encore le suivi et l'accompagnement des femmes sortantes du CAE alors qu'elles ne sont pas encore en mesure d'effectuer du prêt individuel. Comme client cible, nous avons opté pour les femmes démunies alors que les jeunes ont aussi des difficultés à accéder à un service financier et ils ont eux aussi le désir d'une telle offre, à ne pas oublier que la population malgache est quasiment jeune. Enfin, il fait partie de la perspective du CAE aussi d'allouer aux femmes, de leur apprendre à se responsabiliser des prêts bénéficiés.

### **2.1 Adaptation de la caution solidaire aux autres crédits répondant aux besoins des clients :**

Notre but est toujours constitué d'obtenir et de toucher le maximum possible des cibles. Nous acceptons tous que lorsque nous parlons par défavorisés, cela sous entend des pratiquants du secteur primaire comme l'agriculture et l'élevage. Le problème c'est que ces genres d'activités n'est pas favorable principalement au CAE qui exige des remboursements périodiques alors qu'ils sont très périodique.

Principalement, le système de la caution solidaire n'est efficace qu'en crédit de faible montant, ainsi, en observant les différents produits de chaque Réseau, elle peut être appliquée pour l'OTIV Tanà au Prêt à l'Investissement par exemple, qui est remboursable au moins dans une année. Mais pour ce faire, il ne faut pas se contenter uniquement à la caution solidaire, il faut responsabiliser un peu les clientes à prendre part à un certains niveau d'autres garanties (financières ou matérielles).

Pour le cas d'Alaotra Mangoro, l'existence du Prêt Paysan au sein du Réseau permettra aux femmes d'obtenir des financements à leur métier saisonnier, même condition que celui de l'OTIV Tanà.

Pour le moment, ce sont ces deux produits que nous suggérons d'être adaptés à la caution solidaire à celles qui ne sont pas encore en mesure d'effectuer des remboursements périodiques alors qu'elles ne peuvent pas encore effectuer des crédits individuels.

### **2.2 Accompagnement des femmes après leur passage dans l'AEC :**

Dans la politique de crédit actuel, le CAE n'est composé que 10 cycles et en tant que crédit pépinières, les femmes sortantes de ce cycle sont sensées à être capables de détenir un prêt individuel. Néanmoins, beaucoup d'entre elles restent encore incapable d'aller toute seule pour des

# Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

raisons différentes et ont besoins des suivis sinon, elles pourront être redevenir dans leur situation d'origine.

Pour cela, il est envisageable de regrouper ces femmes qui ont des performances nécessaires et recommencer les cycles jusqu'à ce qu'elle se sent prête de survoler toute seule.

Pour celle qui est capable et prête à effectuer le prêt individuel, il est indispensable la polyvalence des animatrices pour guider et orienter les femmes aux démarches nécessaires.

## **2.3 Possibilité d'adapter le programme à des groupes mixtes :**

L'une des adaptations faisables au CAE est de le faire mixte surtout pour les jeunes entreprenant des activités génératrices de revenus. Cela répondra quand même à l'objectif des CAE, servir les couches vulnérables, et ce ne sont pas uniquement des femmes mais aussi des jeunes.

L'intégration des jeunes au sein d'une AEC permettra d'apporter de nouvelle vision et de capacité au CAE, elle constitue un vecteur de développement de l'approche mais cela exige beaucoup d'ajustement comme l'ajustement des thèmes d'éducation.

A vrai dire, les thèmes de l'éducation devront être plus axés sur l'amélioration des entreprises et la confiance en soi sans pour autant délaisser les thèmes sanitaires parce qu'il y aurait toujours des femmes qui en ont besoins. En un mot, le thème devra être flexible selon les besoins des membres.

## **2.4 Apprendre à responsabiliser les femmes :**

La raison d'être de la CAE est de sauver celles qui n'ont pas ou suffisamment de garantie pour effectuer un prêt individuel, pour cela la seule garantie est la caution solidaire ; c'est-à-dire que l'institution dépendra de la solidité du groupe et cela l'expose à plusieurs risques comme nous savons déjà.

L'application de cette solution devra être donc une solution de dernier recours, spécialement aux femmes qui se trouve au premier cycle, exposée à la vulnérabilité ; mais au fil du temps où elles connaissent des améliorations, à un certains cycle, il faut les apprendre à s'engager dans leur prêt en intégrant des garanties significatives, accompagner la caution solidaire de mesures complémentaires. Cela leur permettra à la fois de sécuriser leur prêt et les apprendre les cultures de prêt qui consistent à la responsabilisation de chacun.

Les compléments peuvent être les suivants : les garanties physiques (biens personnels ou familiaux tels que les terres, les arbres fruitiers, les biens précieux ou les maisons) mais aussi les processus

suivant peuvent être adopté : tour de rôle dans l'accès au crédit, avec accès des suivants conditionnés au remboursement normal d'échéances par les premiers emprunteurs (ou à défaut par le groupe), valorisation de la pression sociale dans un environnement rural où l'on ne peut se soustraire et courir le risque d'une atteinte à la réputation individuelle par des comportements de mauvais payeur.

La garantie peut être des petits appareils électroménagers équivalents au montant octroyés ou le recours à la recherche d'autres cautionnaires ou encore des garanties financières à l'aide des épargnes et tant d'autres ; mais sans laisser la caution solidaire. Il faut quand même se méfier à la superposition des garanties car cela pourrait anéantir les garanties.

## *CONCLUSION GENERALE*

Au terme de cette étude, nous retiendrons l'intitulé de l'axe stratégique numéro deux de la SNMF qui s'intitule à une « Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des MicroFinances. »

La mise en place du Crédit Avec Education au sein d'une institution, plus précisément, son intégration dans la gamme de produit et service offert permet de répondre à une immense demande constituée par des femmes défavorisées exerçant des activités génératrices de revenus occupant la majorité des couches pauvres.

Les deux Réseaux OTIV Tanà et Alaotra Mangoro a procédé en 2006 dans cette intégration de CAE dans les caisses de base si avant, ce crédit est géré en tant que projet au sein de l'Union avec le financement et encadrement de la CNMF/PNUD.

Durant notre analyse, tout au long de la deuxième partie, nous déduisons que le niveau effectif de l'intégration des deux Réseau est différent ainsi que les résultats statistiques : le Réseau OTIV Tanà affiche une intégration intégrale du CAE au sein des caisses de base, par contre, ses résultats par rapport à l'activité globale sont encore minimes. Par contre, pour le cas du Réseau OTIV Alaotra Mangoro, cette intégration n'est pas encore mise en place faute de problème administratif traversé par le Réseau alors que ses résultats sont prometteurs en CAE.

Cependant, à travers la troisième partie, nous avons retenu que cette intégration dépend beaucoup de la compétence des Ressources Humaines, de la disponibilité permanente des Ressources Financières pour faire face à son développement et extension et enfin, de la maîtrise des méthodologies et techniques par les acteurs du CAE. Ces mesures sont impératives à appliquer au niveau des OTIV ; par contre, ils seront sans effet sans un environnement favorable venant de l'Etat, en particulier au point de vue juridique et institutionnel.

A l'encontre des femmes individuelles, le CAE est bénéfique s'il pourrait apporter des améliorations au niveau de leurs activités, au niveau de leur foyer, au niveau individuel et au niveau de la communauté.

Jusqu'à maintenant, le problème crucial des Réseaux et qui engendre un blocage au développement du CAE est la source de financement car jusqu'à maintenant, ce produit n'arrive pas toujours à s'autofinancer. Par contre, d'après notre étude, il constitue bien un outil essentiel pour la lutte contre la pauvreté ; ainsi, il devra être considérer comme un « Label malgache », un produit national.

## Etudes de la mise en valeur du Crédit Avec Education

---

Pour cela, le PNUD qui est le bailleur de fond actuel devra effectuer une réflexion sur la recherche d'autres bailleurs pourront contribuer au financement du CAE.

## BIBLIOGRAPHIE

### A. LIVRES ET OUVRAGES :

- Gubert F. et Roubaud F. ; *Analyser l'impact d'un projet de microfinance : l'exemple d'ADEFI à Madagascar* ; Editions DIAL ; Paris ; 2005 ; 117 pages.
- Kathleen E. et Ellen Vor Der B. ; *Manuel des Opérations de l'Agent de Terrain* ; Freedom From Hunger ; 1999.
- Labie M. ; *La Microfinance en question : limites et choix organisationnels* ;
- Ramilison E. ; *Impact de la crise politico-économique de 2002 sur l'emploi et les conditions d'activité des ménages de l'agglomération d'Antananarivo*, juin 2003.
- Reboul C. ; *Performances sociales, analyse de la clientèle et impact* ; Editions IRAM ; septembre 2006.

### B. REVUE ET RAPPORTS :

- Aclassato D.H. ; *Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les IMF au Bénin* ; 2006 ; 18 p.
- Adéchoubou M. et Woodfin J. ; *Le secteur de la microfinance : Diagnostic et analyse des opportunités d'investissement* ; septembre 2003.
- Baritoa G. ; *Intégration du Crédit Avec Education dans le Réseau OTIV Tanà (Rapport Final)* ; fevrier 2007 ; 117 p.
- Baritoa G. ; *Intégration du Crédit Avec Education dans le Réseau OTIV ALMA (Rapport Final)* ; 81p.
- Creusot A-C ; *Potentialités et limites de la caution solidaire* ; BIM N° 34 ; 16 au 22 octobre ; 10p.
- *Document de Stratégie Nationale de Microfinance 2004-2009*.
- *Document de Stratégie Nationale de Microfinance 2008-2012*.
- Guérin I. ; *Microfinance et Autonomie féminine* ; Secteur de l'emploi OIT.
- Labie M. ; *Microfinance : un état des lieux* ; Monde en développement 2004/2 ; N° 126 ; pp 9-23.
- Laydeker B. ; *Contrôle interne des IMF : présentation de l'ouvrage GTZ «improving internal control»* ; BIM N°33 ; 8 octobre 2002 ; 4p.
- *Loi N° 2005-016 du 29 septembre 2005* ; Présidence de la République ; pp 3-12.
- *Madagascar Action Plan* ; 112p
- *Microfinance et Extrême pauvreté* ; Zoom microfinance ; N°13 ; juin 2004 ; 8p.
- Nguyen G. ; *Les femmes et la microfinance et présentation de WWB* ; BIM N°32 ; août 1999 ; 4p.
- *Objectifs du Millénaire pour le Développement* ; Rapport 2005 ; Nations Unies ; New York ; 43p.

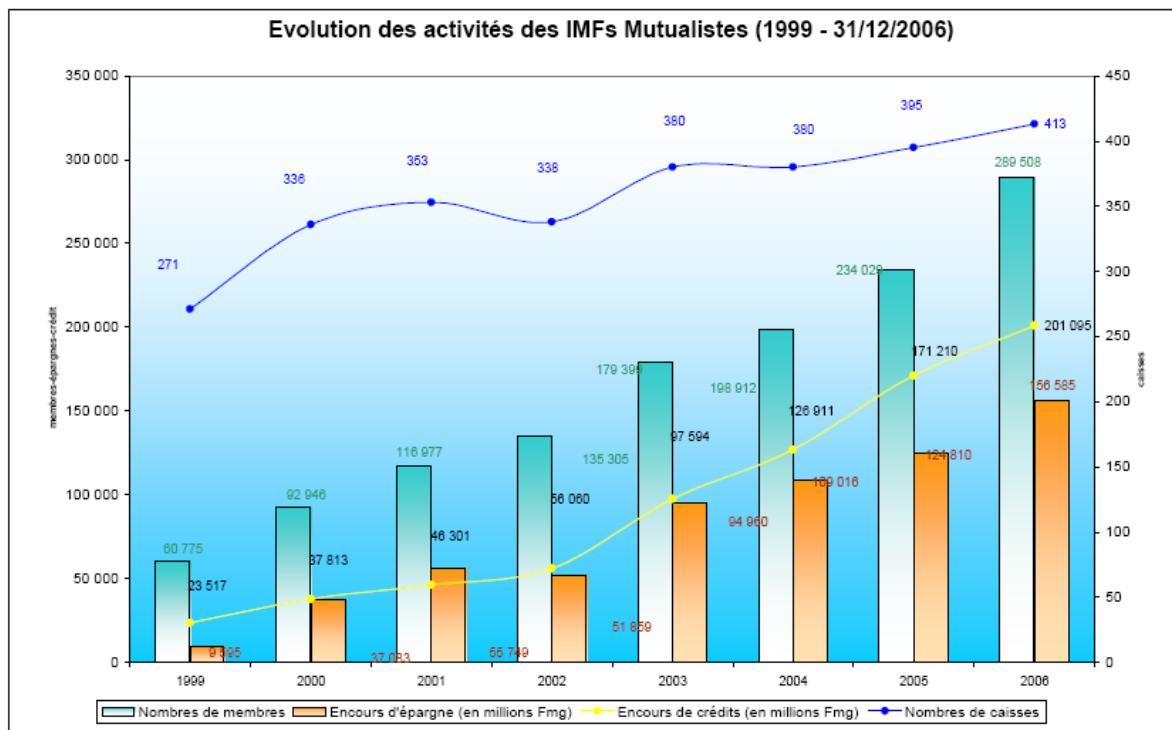
- *Pérennité financière, ciblage des plus pauvres et impact sur le revenu : Quels compromis pour les IMF* ; FOCUS N°5 ; mai 1997.

C. SITES INTERNET :

- [www.cgap.org](http://www.cgap.org)
- [www.freedomfromhunger.com](http://www.freedomfromhunger.com)
- [www.madamicrofinance.mg](http://www.madamicrofinance.mg)

ANNEXE 1 : EVOLUTION DES ACTIVITES MUTUALISTES DE 1998 AU DECEMBRE 2007

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de caisses	248	271	336	353	338	380	380	394	413	428
Nombre de membres	47 472	60 775	92 946	116 977	135 305	176 399	198 912	232 347	289 508	322 675
Encours d'épargne (millions MGA)	1 280	1 919	7 416	11 150	10 372	18 992	21 803	25 510	31 317	32 190
Encours de crédit (millions MGA)	3 316	4 703	7 562	9 260	11 ?????	19 519	25 382	36 235	40 219	53 248



Source : APIFM

5 fmg = 1 ariary / 1 \$US ~ 2 100 ariary

## ANNEXE 2 : LES PRINCIPES CLES DE LA MICROFINANCE

- 1. Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts.** Les pauvres ont comme tout le monde, besoin d'une vaste gamme de services financiers pratiques, souples, et d'un prix raisonnable. Selon la situation dans laquelle ils se trouvent, les pauvres peuvent avoir besoin non seulement de crédit, mais aussi d'instruments d'épargne, de services de transfert de fonds et d'assurances.
- 2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté.** L'accès à des services financiers viables permet aux pauvres d'accroître leurs revenus, de se doter d'actifs et de se protéger dans une certaine mesure des chocs extérieurs. La microfinance permet aux ménages pauvres de ne plus avoir à lutter au quotidien pour simplement survivre mais de faire des plans pour l'avenir et d'investir afin d'améliorer leur nutrition, leurs conditions de vie, et la santé et l'éducation de leurs enfants.
- 3. La microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres.** Les pauvres constituent la vaste majorité de la population dans la plupart des pays en développement. Or un nombre considérable d'entre eux n'ont toujours pas accès à des services financiers de base. Dans beaucoup de pays, la microfinance continue d'être considérée comme un secteur marginal et relever essentiellement des activités de développement des bailleurs de fonds, des pouvoirs publics, et d'investisseurs soucieux des intérêts de la collectivité. Pour qu'elle puisse réaliser pleinement son potentiel en desservant un grand nombre de pauvres, il faudrait que la microfinance devienne une partie intégrante du secteur financier.
- 4. Il est nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir couvrir un grand nombre de pauvres.** La plupart des pauvres ne sont pas en mesure d'avoir accès à des services financiers en raison de l'absence d'intermédiaires financiers solides offrant des services de détail. La mise en place d'institutions financièrement viables n'est pas une fin en soi. C'est la seule façon d'accroître l'envergure et l'impact des opérations de manière à porter leur volume à un niveau supérieur à ce que peuvent offrir les bailleurs de fonds. La viabilité s'entend de la capacité d'une entité fournissant des microfinancements à couvrir l'intégralité de ses coûts. Elle permet d'assurer la poursuite des opérations de l'entité en question et de la fourniture de services financiers aux pauvres. La viabilité financière passe par la réduction des coûts de transaction, l'offre de meilleurs produits et services répondant aux besoins des clients, et l'adoption de nouveaux moyens de servir les pauvres qui n'ont pas accès aux services bancaires.
- 5. La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes.** Pour créer des systèmes financiers destinés aux pauvres, il faut mettre en place des intermédiaires financiers intérieurs solides en mesure de fournir en permanence des services financiers à ceux-ci. Ces institutions doivent pouvoir mobiliser et réinjecter l'épargne intérieure dans l'économie, accorder des crédits et fournir toute une gamme de services. La mesure dont elles dépendent des financements des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics – y compris les banques de développement financées au niveau des États – diminuera progressivement à mesure qu'elles, et les marchés des capitaux privés, se développeront.
- 6. Le microcrédit n'est pas toujours la solution.** L'octroi de microcrédits n'est pas nécessairement une solution adéquate pour tout le monde ou dans toutes les situations. Les indigents et ceux qui souffrent de la faim, qui n'ont ni revenus ni moyens de rembourser un emprunt doivent recevoir d'autres formes de soutien avant de pouvoir emprunter. Souvent, il vaut mieux faire de petits dons, améliorer les infrastructures, mettre en place des programmes d'emploi et de formation et fournir d'autres services non financiers pour lutter contre la pauvreté. Dans toute la mesure du possible, ces services non financiers doivent aller de pair avec la constitution d'une épargne.

7. **Le plafonnement des taux d'intérêt peut nuire à l'accès des pauvres aux services financiers.** Il est beaucoup plus onéreux d'accorder un grand nombre de petits prêts qu'un petit nombre de prêts de montant élevé. À moins que les fournisseurs de microfinancements ne puissent demander des taux d'intérêt nettement supérieurs aux taux moyens des prêts bancaires, ils ne seront pas en mesure de couvrir leurs coûts, de sorte que leur croissance et leur viabilité sont tributaires d'une offre très limitée et incertaine de financements à des taux bonifiés. Lorsque les pouvoirs publics réglementent les taux d'intérêt, ils fixent généralement ces derniers à des niveaux trop bas pour que les opérations de microfinancement puissent être viables. Toutefois, il importe aussi que les fournisseurs de microfinancements ne répercutent pas les coûts que pourraient entraîner des inefficacités dans leurs opérations sur leurs clients en fixant leurs prix (taux d'intérêt et autres commissions) à des niveaux nettement supérieurs à ce qu'ils devraient être.
8. **Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation de services financiers, mais non les fournir directement.** Les autorités nationales jouent un rôle important en menant une action favorable au développement des services financiers tout en protégeant l'épargne des pauvres. Les mesures les plus favorables au microfinancement qu'un gouvernement peut prendre consistent à assurer la stabilité macroéconomique, à ne pas plafonner les taux d'intérêt, et à éviter d'introduire sur le marché les distorsions qu'engendrerait la poursuite de programmes de prêts bonifiés non viables et sources d'arriérés considérables. Les autorités peuvent aussi appuyer les services financiers destinés aux pauvres en améliorant le climat des affaires, en luttant contre la corruption, et en améliorant l'accès aux marchés et à l'infrastructure. Dans certains cas, en l'absence d'autres financements, l'État peut avoir de bonnes raisons de financer des institutions de microfinancement indépendantes et solides lorsqu'il n'existe pas d'autres financements.
9. **Les financements bonifiés des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé, ils ne doivent pas les remplacer.** Il importe que les bailleurs de fonds utilisent, pendant un temps, des instruments appropriés de don, de prêt et de participation pour renforcer les capacités institutionnelles des prestataires de services financiers, développer l'infrastructure nécessaire (agences de notation, agences d'évaluation du crédit, capacités d'audit, etc.), et appuyer des services et produits innovants. Dans certains cas, il leur faudra peut-être fournir plus longtemps des financements bonifiés pour pouvoir atteindre des groupes de population qui sont difficiles à toucher parce qu'ils vivent dans des régions faiblement peuplées ou pour d'autres raisons. Pour que leur appui financier soit efficace, les bailleurs de fonds doivent chercher à intégrer les services financiers axés sur les pauvres dans les opérations des marchés financiers locaux ; faire appel à des compétences spécialisées pour la conception et la mise en œuvre des projets ; exiger que les institutions financières et les autres partenaires respectent des normes de performance minimales pour continuer à bénéficier d'un appui ; et planifier dès le début leur stratégie de désengagement.
10. **Le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle.** La microfinance est un domaine spécialisé qui conjugue les services bancaires à des objectifs sociaux, et un renforcement des capacités est nécessaire à tous les niveaux, des institutions financières aux instances de réglementation et de contrôle et aux systèmes d'information, jusqu'aux organismes de développement de l'État et aux bailleurs de fonds. La majeure partie des investissements, publics et privés, effectués à ce titre devrait viser le renforcement des capacités.
11. **L'importance de la transparence des activités financières et des services d'information.** Il est indispensable de disposer d'informations exactes, comparables et présentées selon un format standard sur les résultats financiers et la performance sociale des institutions financières qui fournissent des services aux pauvres. Les organes de contrôle et de réglementation des banques, les bailleurs de fonds, les investisseurs et, surtout, les pauvres qui sont les clients des services de microfinancement, doivent avoir accès à ces informations pour bien évaluer les risques et les avantages de leurs opérations.

### ANNEXE 3 : REGLEMENTATION DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

**Tableau 2:** Réglementation des Institutions de Microfinance

RÉGLEMENTATION DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE MALGACHE										
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		
	Unions et Fédérations	Non autorisé		Société Coopérative, SA	SA		Société Coopérative, SA			
Autorisation		Licence		Agrément			Agrément			
Crédit	Durée	Court terme		Court et moyen termes			Court et moyen termes			
	Crédit Individuel	≤ 1.500.000 Ar	≤ Ar 3.000.000	- au moins 30% du volume des crédits, montant individuel < à Ar 5.000.000 - au plus 10% du volume des crédits, montant individuel > à Ar 15.000.000			- au moins 30% du volume des crédits, montant individuel < à Ar 15.000.000			
	Crédit au groupement	≤ 6.000.000 Ar	≤ Ar 12.000.000	dans la limite du ratio de division des risques			- au plus 10% du volume des crédits, montant individuel > à Ar 60.000.000 dans la limite du ratio de division des risques			
Epargne		Epargne membres	Pas de dépôt	Epargne des membres	Dépôts public		Epargne des membres	Dépôts public		
Capital social minimum exigé		Pas d'exigence particulière		IMF de Base : 15 millions Ar UNION : 60 millions AR FEDERATION : 100 millions Ar	SARL : 60 millions Ar S.A à capital fixe non habilitée à recevoir : 100 millions Ar	SA : 200 millions Ar	- IMF de base : 300 millions AR - En UNION : 500 millions Ar - En FEDERATION : 1 milliard AR	700 millions AR		
Part social				5 000 Ar			20 000 Ar			
Services connexes		Conseil et formation		Toutes les opérations connexes : 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 libellés en monnaies nationales entre établissements de crédit sur le territoire national.						

Entités	Rôles
<b>OTIV / Caisse de Base ou COOPEC</b>	<p>- Entités de base au sein desquelles siègent et décident les sociétaires/membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assemblée Générale</li> <li>✓ Conseil d'Administration, Comité de contrôle et Commission de crédit.</li> </ul> <p>- Rôles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Offre de services financiers d'épargne et de crédit aux membres ;</li> <li>✓ Offre de tout autre service financier et non financier dans l'intérêt des membres</li> <li>✓ Favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;</li> <li>✓ Promotion de l'éducation économique, sociale et mutualiste</li> </ul>
<b>UNION DES OTIV</b>	<p>- Organe faîtier de regroupement des OTIV au sein duquel siègent et décident les représentants des caisses affiliées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assemblée Générale</li> <li>✓ Conseil d'Administration et Comité de surveillance</li> </ul> <p>- Rôles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Détermination de la politique générale du réseau (avec la direction)</li> <li>✓ Offre de services financiers d'épargnes et de crédits ou refinancement aux OTIV membres (les caisses affiliées) ;</li> <li>✓ Offre de tout autre service financier dans l'intérêt des OTIV affiliées</li> <li>✓ Favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;</li> <li>✓ Promotion de l'éducation économique, sociale et mutualiste</li> </ul> <p>- Direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définition de la politique générale (avec le Conseil d'administration) et des stratégies de développement du réseau</li> <li>✓ Direction et encadrement technique du Réseau</li> <li>✓ Suivi, encadrement, promotion et contrôle de gestion des OTIV</li> <li>✓ Représentation du Réseau vis-à-vis des tiers</li> <li>✓ Représentation des OTIV Membres</li> <li>✓ Gestion des surplus de liquidités des OTIV membres sous forme de placement et de refinancement</li> <li>✓ Recherche de fonds externes pour le financement des programmes spécifiques</li> <li>✓ Lieu de concertation, d'échange et de formation des Dirigeants des OTIV</li> <li>✓ Formation des Agents et des Dirigeants</li> <li>✓ Favoriser l'accès des populations aux services financiers d'épargne et de crédit au travers des OTIV qui lui sont affiliées</li> </ul>

#### ANNEXE 4 : LES DEUX NIVEAUX CONSTITUTIF D'UN RESEAU

#### ANNEXE 5 : ATTRIBUTIONS ET ROLES DES DIRIGEANTS DU RESEAU OTIV

ENTITES	COMPOSITION	ROLES ET ATTRIBUTIONS
<u>Au niveau de l'Union :</u>		
Assemblée générale (AG)	3 Dirigeants délégués par l'OTIV membre.	Approbation de la politique de gestion des liquidités du Réseau, de refinancement aux membres, la politique de gestion administrative en générale et la politique de crédit pour les OTIV ;  Adoption des modifications des statuts et règlements intérieurs que propose le Conseil d'Administration ;  Approbation du projet de budget pour le nouvel exercice ;  Création de toute structure qu'elle juge être utile ;  Décision sur toute affiliation ou tout appui à la création des nouvelles caisses ;  Etc.
Conseil d'Administration (CA)	Cinq (5) membres élus par l'AG	Veiller à la bonne marche technico-opérationnelle du Réseau et au respect des lois, statuts et règlement en vigueur ;
Le Comité de Contrôle	Trois (3) membres élus par l'AG	Chargé de s'assurer de la régularité et de légalité des opérations de l'Union et du contrôle de gestion ;  Entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et des opérations de l'Union. Pour l'exercice de cette mission, il peut faire appel au service d'inspection et de vérification.  Réception des plaintes des membres, de les soumettre au CA de l'Union et de répondre au plaignant.
La Direction des Opérations	Le Directeur du réseau et ses équipes	Sous l'autorité du CA, assure la gestion quotidienne de l'Union et offre aux caisses de bases les appuis techniques et financiers, de contrôle, de promotion ;  Définir la politique générale (avec le CA) et des stratégies de développement du

		<p>Réseau ;</p> <p>Représente le Réseau vis-à-vis des tiers ;</p> <p>Recherche de fonds externes pour le financement des programmes spécifiques ;</p> <p>Etc.</p>
<u>Au niveau des caisses de bases :</u>  Assemblée Générale des caisses de bases	Ensemble des membres	<p>Adoption des statuts et responsable de décision des règlements d'ordre intérieur, des politiques et des normes en matière de crédit, de gestion de liquidité ;</p> <p>Définition des grandes orientations et des objectifs généraux ;</p> <p>Décision des services et des produits à offrir ;</p> <p>Etc.</p> <p>Chargé d'assurer le respect de la loi et des règles d'application s'y rattachant ;</p> <p>Assurer la bonne marche de l'OTIV par l'application des statuts et des règlements intérieurs ;</p> <p>Assurer la coordination des activités des différents comités.</p> <p>Assurer la disponibilité réelle des ressources de l'OTIV ;</p> <p>Assurer l'application des procédures liées à toute transaction sur les ressources ;</p> <p>Recevoir et traiter les plaintes des membres ;</p> <p>Etc.</p> <p>Réception et évaluation des demandes de crédits ;</p> <p>Approbation et fixation des termes et conditions de crédit ;</p> <p>Suivi des crédits émis et l'assurance de leur remboursement ;</p>
Le Conseil d'Administration	Cinq (5) membres élus par l'AG	

Le comité de contrôle des caisses de base	Trois (3) membres élus par l'AG	<p>Remise en compte de l'état de portefeuille des crédits au CA et à l'AG.</p> <p>Assure l'organisation des services, la coordination des activités et des opérations de la caisse ;</p> <p>Responsable de toute stratégie opérationnelle.</p>
La Commission de Crédit	Trois (3) membres élus par l'AG	
Directeur Gérant et ses techniciens		

**ANNEXE 6 : PRÉSENTATION DES PRODUITS ET SERVICES OFFERTS PAR LES DEUX OTIV**

**I. OTIV TANA :**

**Dépôts :**

Nature	Objet	Conditions
<b>Dépôt à Vue (DAV)</b>	Argent disponible à tout moment, en sécurité	Sans frais de gestion Non rémunéré
<b>Dépôt Spécialisé (DS)</b>	Epargne permettant au membre de garder en réserve des sommes d'argent, qu'il peut retirer à tout moment	Sans frais de gestion Rémunération calculée sur le solde minimum mensuel (solde minimum 100.000 MGA)
<b>Dépôt à terme (DAT)</b>	Placement financier à terme	Sans frais de gestion Rémunération suivant les taux du marché Placement minimum de 200.000 MGA Durée de placement entre 3 et 12 mois
<b>Epargne retraite contractuelle</b>	Accumulation de fonds à partir des versements mensuels d'un montant prédéterminé par l'épargnant	Sans frais de gestion Somme de dépôt effectué au cours d'un mois $\geq$ à 5.000 ar Rémunéré après 60 mois

**Crédits :**

Produits	Cycle	Durée préalable de sociétariat	Épargne à bloquer	Durée	Montant maximal (en Ariary)	Taux d'intérêt R.Analamanga	Taux d'intérêt R.Vak, IT,AM
<b>Crédit avec éducation (CAE)</b>	CT	AUCUNE	5 à 20%	16 à 24 semaines	60 000 à 440 000	13% par cycle	13% par cycle

Produits	Cycle	Durée préalable de sociétariat	Epargne à bloquer	Durée	Montant maximal (en Ariary)	Taux d'intérêt mensuel	Taux d'intérêt mensuel
<b>Crédit FLASH</b>	CT	AUCUNE	10%				
Crédit de dépannage (Social)				6 mois	20 000 - 200 000	2% Linéaire	2% Linéaire
Crédit de trésorerie (Productif)				6 mois	100 000 - 1000 000	2% Linéaire	2% Linéaire
<b>Crédit PAYSAN</b>	CT	AUCUNE	15%	12 mois	Selon l'envergure de l'exploitation	1,5% Dégressif	2% Dégressif
Faisance-valoir (financement de l'exploitation)							
Petit équipement agricole							
GCV (Grenier communautaire villageois)				3 à 6 mois			2,5% Dégressif
Crédit-bail (location vente mutualiste)	MT						
<b>Prêt ordinaire</b>	MT	3 mois	20%	36 mois	15 000 000	1,5% Linéaire	2% Linéaire
<b>Prêt à l'habitat</b>	MT	3 mois	20%	36 mois	15 000 000	1,5% Linéaire	2% Linéaire
<b>Prêt aux salariés</b>	MT	1 mois de domiciliation salariale	10%	36 mois	Selon le niveau de la quotité cessible	1,66% Dégressif	2% Dégressif
<b>Prêt pleinement garanti</b>	MT	AUCUNE	Epargne nantie	12 mois renouvelables	Selon le niveau de dépôt en garanti	1,5% Dégressif	2% Dégressif
<b>TPE (Très Petites Entreprises)</b>	MT	AUCUNE	20%	36 mois	15 000 000	1,5% Linéaire	2% Linéaire

## II. OTIV ALMA :

### L'épargne :

La mobilisation de l'épargne constitue la préoccupation première de l'OTIV car elle constitue sa principale source de fonds, garante d'un développement durable et indépendant. Le réseau OTIV ZAM offre comme produits d'épargne le dépôt à vue (DAV) et le dépôt à terme (DAT) :

- ↳ L'ÉPARGNE À VUE est le compte de base que tout membre possède pour effectuer des dépôts et des retraits. L'épargne qui y est conservée est liquide et disponible en tout temps. Il reçoit un rendement sous forme d'intérêt pour un taux de 4,5% annuel, calculé sur le solde minimum mensuel.
- ↳ L'ÉPARGNE À TERME est un produit d'épargne permettant au membre de placer une certaine somme d'argent à un taux supérieur pour une période donnée. Le taux d'intérêt est de 6 à 10 % annuel selon l'importance du dépôt, calculé sur le montant de l'épargne à terme pour la durée du placement.

L'épargne bloquée et le fonds de garantie mutualiste (FGM) sont aussi mobilisés par le réseau. Ils sont obligatoires pour les membres qui désirent obtenir un crédit. Le dépôt direct est aussi un produit supplémentaire offert par l'OTIV aux membres salariés.

### Le crédit :

Les produits de crédit proposés par les OTIV de la ZAM sont bien adaptés aux besoins de la majorité de la population (rurale). L'offre comprend : le crédit rizicole (avec ou sans équipement), le crédit commercial, le financement de Greniers communautaires villageois (GCV) pour la commercialisation de certains produits agricoles (riz et arachides), les prêts particuliers (avances sur dépôts salaires) et le produit PCF. La durée maximum de 24 mois s'avère être un peu faible lorsqu'il s'agit d'achat d'équipement plus important, qu'il serait intéressant d'amortir sur une plus longue période.

#### 1) Prêt personnel ordinaire :

Le réseau OTIV Alaotra Mangoro propose à ses membres quatre (4) types de prêts personnels ordinaires : CREDIT COMMERCIAL, CREDIT A LA CONSOMMATION ET CREDIT AUX EQUIPEMENTS.

Le CREDIT Commercial est un crédit destiné au financement de l'activité commerciale, le CREDIT CONSOMMATION est un crédit destiné à l'acquisition des matériels non productifs ou tout simplement à la consommation des biens ou des services et le CREDIT MATERIEL ou CREDIT AUX EQUIPEMENTS est un crédit destiné au financement des matériels génératrices des revenus (comme par exemple les matériels de production, les matériels de transports, etc.).

## 2) Crédit rizicole :

Le CREDIT RIZICOLE est un crédit destiné au financement de la culture du riz dont la garantie financière minimale exigée est de 25 % du montant sollicité et est accordé sur approbation de la Commission de crédit. Ce crédit s'adresse à tout membre de l'OTIV susceptible d'avoir besoin de crédit rizicole et répondant aux critères d'admissibilité.

## 3) Crédit GCV : Grenier Communautaire Villageois

Le crédit « Grenier Communautaire Villageois » ou GCV est un crédit destiné au financement des besoins des paysans sous forme des avances sur produits (ASP) durant le stockage de leur production dont la garantie exigée est cette production stockée. Ce type de crédit est accordé sur approbation de la Commission de crédit. Ce crédit s'adresse à tous les membres producteurs qui ont besoin de financement pendant le stockage de leur production en attendant les meilleurs prix.

## 4) Crédit sur Dépôt Salaire :

Le CREDIT SUR DEPOT SALAIRE est un crédit destiné au financement de l'achat de biens personnels ou durables ou tout autres besoins personnels de l'emprunteur. Le salaire de ce dernier doit être déposé directement à l'OTIV de façon mensuelle. Ce crédit est accordé sur approbation de la Commission de crédit. Ce crédit s'adresse à tout membre de l'OTIV qui est salarié et qui est susceptible d'avoir besoin de crédit pour l'achat de biens personnels ou de bien durable et répondant aux critères d'éligibilité.

## 5) Crédit Avec éducation :

C'est un programme spécifique élaboré, en complément des services financiers classiques de l'OTIV, consiste en l'octroi de crédit avec éducation pour les femmes pauvres ou démunies en milieu rural ou urbain.

Le crédit est accordé à des groupes conjoints et solidaires. Ces groupes forment une caisse féminine qui, elle-même, est membre d'une OTIV. L'épargne est obligatoire.

**ANNEXE 7: EVOLUTION DES ACTIVITES DES DEUX RESEAUX**

OTIV TANA :

Sociétariat :

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Nombre de caisses</b>	12	12	22	29	31	34	39	40	47	54
<b>Nombre de membres</b>	6 156	9 891	14 422	17 433	26 000	37 158	46.255	61.583	77.682	84.428
<b>% femmes</b>	42,8 %	50,6 %	48,5 %	47,3 %	43,5%	47,0 %	48,11%	48,01%	48,81%	48,97%
<b>% hommes</b>	53,3 %	45,6 %	46,2 %	45,9 %	46,2%	42,5 %	43,78	44,56%	45,35%	45,12%
<b>% personnes morales</b>	3,9 %	3,8 %	5,3 %	6,8 %	10,3 %	10,5 %	8,10%	7,43%	5,84%	5,62%
<b>Montant du droit d'adhésion (MGA)</b>	700	700	700	700	700	700	700	700	1 000	1 000
<b>Montant de la part sociale (MGA)</b>	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	5 000	5 000

Épargne :

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	mi-2008
<b>Encours épargne total (millions MGA)</b>	380	760	1.080	1.300	2.000	5.043,8	6.092,5	9.222,9	12.165,11	13.895
<b>Encours épargne volontaire (millions MGA)</b>						3.509,89	5.430,24	7.763,6	10.414,03	11.956
<b>Épargne moyenne par membre (millions MGA)</b>	0,072	0,078	0,074	0,074	0,076	0,136	0,132	0,149	0,156	0,164

Crédit :

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	mi-2008
<b>Encours de crédit (millions MGA)</b>	187,2	363	283,4	137,4	727	1 758	2 248,9	4 013,3	7.778,59	8.548,38
<b>Bénéficiaire fin d'année (encours)</b>	536	698	528	295	1 028	1 642	2 355	4 799	9.407	10.321
<b>Crédit moyen (millions MGA)</b>	0,34	0,52	0,54	0,46	0,70	1,08	1,62	0,836	0,827	0,828

OTIV ALMA :

**EVOLUTION DES MEMBRES - CREDITS - EPARGNES EN 2006 - 2007**

CLASSE	CREDITS DICTROYES			CREDITS EN COURS			MEMBRES						EPARGNES					
	2006	2007	Evoluton	2006	2007	Evoluton	2006		2007		Evoluton		2006		2007		Evoluton	
							ACTIF	INACTIF	ACTIF	INACTIF	ACTIF	INACTIF	DAV	DAT	DAV	DAT	DAV	DAT
201	831 392 292	463 774 640	-44,80%	294 927 741	425 174 948	+44,16%	1 030	606	1 130	793	16,73%	30,89%	2 008 110	12 260 000	94 750 329	1 976 000	1327,87%	-64,68%
202	533 067 101	1 068 008 060	+99,47%	613 494 335	673 653 226	+70,12%	1 454	498	2 017	818	93,74%	66,06%	165 005 008	14 209 000	231 693 244	9 060 000	40,47%	-36,31%
204	407 065 900	457 277 000	+12,34%	295 851 586	240 814 101	-18,45%	810	283	971	190	19,88%	-6,40%	69 933 751	10 000 000	85 941 173	500 000	14,00%	95,00%
205	267 027 260	321 050 100	+20,23%	179 717 454	265 528 912	+47,73%	851	466	1 052	557	16,41%	18,70%	87 885 735	2 480 000	89 904 161	15 000 000	3,08%	452,85%
206	357 029 000	609 831 000	+93,40%	490 999 674	679 626 207	+37,56%	1 749	385	2 504	371	40,89%	-3,64%	120 250 620	50 004 602	851 164 893	81 200 375	21,60%	17,64%
208	1 068 918 062	1 091 148 024	+2,08%	974 033 351	1 063 520 580	+9,10%	3 250	605	4 561	842	38,96%	55,46%	540 046 437	39 511 026	630 631 078	63 649 928	14,08%	80,43%
210	602 986 500	714 847 490	+19,13%	419 576 000	570 364 000	+35,96%	902	172	1 076	333	19,28%	39,60%	70 418 127	13 835 300	58 298 545	5 034 325	22,70%	57,11%
212	735 828 500	1 113 457 600	+51,00%	588 988 605	734 483 162	+24,70%	1 710	243	2 075	249	21,35%	2,47%	178 229 827	8 342 478	259 718 620	3 493 110	45,72%	50,13%
213	677 905 443	909 059 870	+45,01%	715 043 685	832 539 689	+37,41%	1 928	69	2 328	822	20,07%	1387,00%	141 249 776	2 411 115	178 187 200	3 270 000	26,02%	35,02%
214	1 079 544 788	1 209 297 400	+12,01%	535 549 755	578 050 637	+73,52%	2 424	616	2 756	512	13,83%	-6,70%	231 000 323	2 249 400	179 204 310	7 305 858	10,56%	225,72%
215	283 107 475	264 700 500	-6,48%	127 688 185	218 221 601	+70,53%	702	51	893	104	25,78%	217,24%	52 742 081	3 700 000	79 150 630	206 000	40,19%	-34,45%
216	250 769 805	120 844 000	-50,25%	156 720 405	120 759 238	-72,95%	1 326	278	1 453	641	16,08%	131,00%	210 722 000	18 817 400	240 005 571	26 017 325	14,20%	42,51%
<b>TOTAL</b>	<b>6 810 831 601</b>	<b>8 494 369 424</b>	<b>+24,72%</b>	<b>5 295 892 517</b>	<b>7 062 396 773</b>	<b>+33,17%</b>	<b>10 161</b>	<b>4 000</b>	<b>23 711</b>	<b>8 415</b>	<b>36,50%</b>	<b>66,89%</b>	<b>2 271 499 961</b>	<b>227 220 500</b>	<b>2 729 999 191</b>	<b>217 002 507</b>	<b>18,82%</b>	<b>-4,80%</b>

Source : Département de développement et d'extension (OTIV ALMA)

## ANNEXE 8: PRESENTATION DE FFH

FREEDOM FROM HUNGER

FFH

1644 Da Vinci Court 95617 Davis

CA Etats Unis

Tél : 1 916 758 6200

Fax: 1 916 758 6241

Mél: [info@freefromhunger.org](mailto:info@freefromhunger.org)

URL : <http://www.freefromhunger.org>

### I. OBJECTIF EN MATIERE DE MICROFINANCEMENT :

Freedom From Hunger (FFH) est une organisation non gouvernementale américaine née de l'effort humanitaire « Meals for Millions » initiée en 1946 pour répondre à la famine d'après guerre dans plus de 100 pays du monde. L'organisation a connu une réorientation de ses activités d'aide humanitaires vers des projets visant la prévention de la faim, et plus tard, le développement des initiatives locales et viables. L'objectif général des FFH est resté le même depuis ses débuts : créer un monde sans faim. En 1989 la FFH a mis en place ses premiers programmes de Crédit Avec Education (« Crédit with Education »), une stratégie intégrée vise à éliminer deux causes principales de la faim : insuffisance en ressources et insuffisance en connaissances. La stratégie consiste à offrir du microcrédit à travers des groupements des femmes, avec des services d'accompagnement (enseignement en nutrition/santé primaire, création d'entreprise, planning familial). En 1997, FFH avait étendu l'approche Crédit Avec Education dans 12 pays, et touchait 76 000 clients. L'organisation anime le réseau « Crédit with Education Learning Exchange » (Crédit et échange de connaissances), qui regroupe une trentaine d'ONG employant une méthodologie de crédit basée sur le modèle de groupe solidaire, et offre des services d'éducation lors des réunions rassemblant les groupements des femmes.

### II. PRESENTATION ET/OU ACTIONS MENEES :

L'approche « Crédit avec Education » est une méthodologie basée sur le crédit de groupe. Vingt à trente femmes forment une Association de Crédit, groupement autogéré qui accorde et collecte les prêts octroyés aux membres de manière individuelle. Un conseil de gestion est élu, avec des membres qui doivent suivre plusieurs semaines de formation. Suite à cette première phase, FFH accorde un premier prêt de 16 aux 24 semaines à l'Association. Les membres sont responsables de la redistribution du prêt de FFH entre eux. Lors des réunions hebdomadaires, les membres reçoivent ou remboursent des prêts, et assistent au cours concernant la nutrition, la santé, les échanges commerciaux. Le montant moyen de crédit s'élève à 71\$.

Exemples d'actions menées : Fédération des Caisses Populaire du Burkina, débuté en 1993 (Burkina Faso) ; Lower Pra rural Bank, débuté en 1992 (Ghana) ; Kafo Jiginew, débuté en 1993 (Mali).

### III. ZONE D'INTERVENTION :

Afrique, Afrique de l'Est, Afrique de l'Ouest, Burkina Faso, Ghana, Mali, Mozambique, Ouganda, Togo, Amérique Latine, Bolivie, Equateur, Honduras, Asie, Asie du Sud Est, Cambodge, Philippines, Thaïlande.

IV. TYPE D'ORGANISATION : ONG internationale

V. TYPE DE PRESTATION : Services de microfinancement ; Action d'accompagnement (éducation, santé, ....) ; Animation, coordination de réseau, aie à la concertation ; Mis en place et conduite de projet (opération externe)

**ANNEXE 9 : LE MONTANT MAXIMUM DE PRET ET LA PROPORTION DE L'EPARGNE EXIGEE A CHAQUE CYCLE**

**PLAFOND DE CREDIT OTIV TANA :**

CYCLE	DUREE DU CYCLE (EN SEMAINE)	MONTANT MAX (EN Ar)
1 <sup>er</sup>	16	60 000
2 <sup>ème</sup>	16	100 000
3 <sup>ème</sup>	16	140 000
4 <sup>ème</sup>	20	200 000
5 <sup>ème</sup>	20	240 000
6 <sup>ème</sup>	24	280 000
7 <sup>ème</sup>	24	320 000
8 <sup>ème</sup>	24	360 000
9 <sup>ème</sup>	24	400 000
10 <sup>ème</sup>	24	440 000

**PLAFOND DE CREDIT OTIV ALMA :**

CYCLE	DUREE DU CYCLE (EN SEMAINE)	MONTANT MAX (EN Ar)
1 <sup>er</sup>	16	50 000
2 <sup>ème</sup>	16	70 000
3 <sup>ème</sup>	16	90 000
4 <sup>ème</sup>	16	110 000
5 <sup>ème</sup>	16	130 000
6 <sup>ème</sup>	16	150 000
7 <sup>ème</sup>	16	170 000
8 <sup>ème</sup>	16	190 000
9 <sup>ème</sup>	16	210 000
10ème	16	230 000

**EPARGNE MINIMALE OBLIGATOIRE A CHAQUE CYCLE :**

CYCLE	PROPORTION
Premier cycle	5%
Deuxième cycle	10%
Troisième cycle	15%
Quatrième cycle	18%
Cinquième cycle et Plus	20%

## ANNEXE 10 : LES OUTILS DE SUIVIS UTILISES PAR L'ADCAE

### AU NIVEAU DE L'AEC :

TYPE	DEFINITIONS
REGISTRE SYNOPTIQUE	<p>Enregistrement au début du cycle des crédits obtenus par chaque femme avec la précision des remboursements périodiques, leurs épargnes initiales et leurs frais d'adhésion ;</p> <p>En cours du cycle, enregistrement des remboursements périodiques après réception de la somme.</p> <p>Enregistrement des dépôts d'épargne par réunion par réunion ainsi que les pénalités déterminées par le règlement intérieur.</p>
CARNET MEMBRE	<p>Reprise pour le début du cycle du montant du crédit reçu par le membre, calculé avec les intérêts suivis de l'amortissement prévisionnel du crédit.</p> <p>Enregistrement en cours du cycle, à chaque réunion, les remboursements et les dépôts d'épargne.</p>

### AU NIVEAU DE L'UNION :

TYPES	DEFINITIONS
AT1	Formulaires d'informations sur le cycle de prêt : mouvements financiers, mouvement d'entrée et de sortie.
AT2	Evaluation de l'Association de crédit
AT3	Rapport mensuel des charges de travail de l'ADCAE : Thème de l'éducation.
AT4	Rapport mensuel sur toutes les AEC : informations sur le portefeuille de crédit et

	les autres statistiques su la vie de l'AEC
--	--

AU NIVEAU DU CNMF/PNUD :

<b>TYPES DE RAPPORT</b>	<b>DEFINITIONS</b>
RS1	Reprend les informations des retards, le montant, l'âge et les provisions correspondantes.
RS2	Résumé des opérations par centre de cout/revenu.
RS3	Reprend les membres, emprunteuses, association, prêt octroyé, encours et épargne et les ratios correspondants.
RS4	Objectifs trimestriels et leur niveau d'atteinte.
RS5	Résumé des caractéristiques et de l'abandon des membres.

**ANNEXE 11 : EXEMPLE DES DOSSIERS DE DEMANDE DE PRET**

I. **CONTRAT DE PRET ENTRE L'AEC ET L'OTIV :**



PROGRAMME CAISSE FEMININE  
Région Alaotra Mangoro

## **FIFANEKENA FINDRAMAM-BOLA**

### **VOTOATIN'NY FIFANARAHANA :**

Ny fikambanana ..... eto ..... dia manaky marina fa nindram-bola mitentina Ar .....  
na ..... Ariary tamin'ny Tetik'asa Caisse Féminine OTIV  
Ny fandrasana ny vola dia natio androany ..... ho an'ny tsingerina faha .....  
Ny zana-bola halos dia mitentina ..... Ariary, izay 16% ny vola nindramina mandritra ity tsingerina ny izay  
mahiritra 16 herinandro.  
Ny vola **TAHIRY MIANDOHA** tsy maintsy napetraky ny mpikambana tao amin'ny OTIV .....  
dia mitentina ..... Ariary.  
Ny fe-potouna farany hameranana ny renivola sy zana-bola dia ny .....  
Tsy hamporishihina hamerina ny vola maloha ny fe-potoana ny fikambanana, kantena raha mitranga izany dia ny zana-bola 16% ny  
renivola, voalaza anatin'ity fisanarahara ity ihany no tsy maintsy alcany.

### **FEPETRA ILAINA AMIN'NY FAMERENAM-BOLA :**

- Resia omen'ny OTIV ..... mirakitra ny famerenana ny Renivola sy ny zana-bola ary ny Daty  
namerenana azy (Bordereau)

### **NY FAHAZOANA FINDRAMAM-BOLA VAOVAO :**

Ny fikambanana dia mahazo findramam-bola vaovao ho an'ny tsingerina manaraka raha mahafeno ireto fepetra ireto :

- Vita tsara tsy misy olana ny famerenana ny vola amin'ity tsingerina faha ..... ity  
(Voalao ny renivola, ny zana-bola sy ny sazy amin'ny fahatarana).
- Nivindra ny fiantanana sy ny fisanampian ny mpikambana rehetra.
- Nampihatra ny fampianaranana voaray tamin'ny tsingerina ny tsoratray
- Voapetraka ao amin'ny OTIV ..... ny **TAHIRY MIANDOHA** takian'ny tetik'asa amin'ny findramam-bola  
manaraka.

### **SAZY HO AN'NY FAMERENAM-BOLA TSY ARA-POTOANA :**

Raha tsy voalao amin'ny dary ajo anatin'ity fisanarahana ity ny renivola sy ny zana-bola, dia misy lamandy mihatra amin'ny  
ampaham-bola tara fandoavana.

Ho an'ny herinandro voalohany : Lamandy 5% ny vola tsy voalao.  
Ho an'ny herinandro faharoa : Lamandy 8% ny vola tsy voalao (5% + 3%).  
Ho an'ny herinandro fahafclo : Lamandy 10% ny vola tsy voalao (5% + 3% + 2%).  
Ho an'ny herinandro manaraka rehetra : Lamandy 10% ny vola tsy voalao miampy 2% isan-kerinandro (5% + 3% + 2% + ...).  
Ny fanaovana ny Filohan'ny Fikambanana sonia ity fisanekena ity ary ny fanaovan'ny mpikambana nindram-bola sonia ny taratasim-  
bola miaraka amin'ity fisanekena ity dia midika fa manaky ny voalaza ajo ny mpikambana rehetra ary hanaja ny fepetra rehetra.

Ho fanamafisana izany ary hampanankery ny fisanekena ity dia manao sonia etcana ny:

*Filohan'ny Fikambanana*

*Sonia*

*Daty*

*Filohan'ny fkt na Solontenany*

*Sonia*

*Daty*

*Mpanentana mpiandrainakitra*

*Sonia*

*Daty*

II. DEMANDE DE PRET :



PROGRAMME CAISSE FEMININE  
Région Alaotra Mangoro

FAMPINDRAMAM-BOLA FTIAHIRIZANA SY FAMPLANARANA  
FANGATAHANA HISAMBOTRA VOLA

Ny fikambanana \_\_\_\_\_ eto \_\_\_\_\_ dia manao fangatahan  
hisambotra vola mitentina \_\_\_\_\_ Ariary ao amin'ny OTIV \_\_\_\_\_  
izay ho raisina amin'ny \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ka ho ampiasaina mandritra ny 16 herinandro ary ho averina miaraka  
amin'ny zana-bola 16%.

\_\_\_\_\_  
(Filohan'ny fikambanana)

\_\_\_\_\_  
(Sonia)

\_\_\_\_\_  
(Daty)

\_\_\_\_\_  
(Mpanentana mpiantandraikitra)

\_\_\_\_\_  
(Sonia)

\_\_\_\_\_  
(Daty)

Ny fikambanana sy ireo mpikambana dia mividy ny fitaovana fampanahanan-draharaha toy ny carnets ho an'ny  
mpikambana sy ny registre.

\_\_\_\_\_  
Famamarahan'ny Tompon'andraikitra

### III. BILLET A ORDRE:



## PROGRAMME CAISSE FEMININE Région Alaotra Mangoro

*Nº de la C.F.:* \_\_\_\_\_

*N° de Cycle :* \_\_\_\_\_

## TARATASIM-BOLA

Taratasim-bola ho an'ny Fikambanana \_\_\_\_\_ mitentina Ar \_\_\_\_\_ izay  
bo raisina amin'ny \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Ny fangatahana hisambotra vola sy ny asa hampiasana azy dia nahazo fankatoavana avy amin'ny "groupe de solidarité" sy ny mpikambana rehetra.

Ny totalin'ny vola hindramina dia mitovy amin'ny vola hangatahan'ny tsirairay

Ny fisian'ny Sonia na lavotondro etsy ambany dia manamarina fa voarainay ny vola nangatahin'ny mpikambana voasoratra ao.

Voaloahan'anaran'ny Filoha — Selontenan'ny OTIV — Vavolombelona

# Table des matières

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des annexes**

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Première partie : Les cadres générales de l'étude.....</b>	<b>4</b>
<b><u>Chapitre 1 : La microfinance à Madagascar.....</u></b>	<b>4</b>
Section 1 : Les institutions intervenantes actuellement dans la microfinance.....	5
1.1 Le Gouvernement .....	5
1.2 Les Bailleurs de Fonds.....	6
1.3 Les Organismes techniques spécialisés et Prestataires de Services nationaux.....	6
1.4 Les Associations Professionnelles.....	7
1.5 Les programmes, projets et organismes d'appui.....	9
1.6 Les institutions bancaires.....	10
Section 2 : Les résultats statistiques des activités MicroFinanciers à Madagascar .....	10
2.1 Le taux de pénétration.....	11
2.2 Le nombre des membres.....	11
2.3 Le volume d'épargne collectée.....	11
2.4 Le crédit distribué.....	11
Section 3 : La microfinance et la lutte contre la pauvreté.....	12
3.1 Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement des prêts.....	12
3.2 La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté.....	12
3.3 La microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres... ..	12
3.4 Il est nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir couvrir un grand nombre de pauvres.....	12
3.5 La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes... ..	13
3.6 Le microcrédit n'est pas toujours la solution.....	13
3.7 Le plafonnement des taux d'intérêt peut nuire à l'accès des pauvres au service financier.... ..	13
3.8 Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation de services financiers, mais non les fournir directement.....	14
3.9 Les financements bonifiés des Bailleurs de Fonds doivent complétés les capitaux du secteur privé, ils ne doivent pas les remplacer.....	14
3.10 Le manque de capacité institutionnelle et humaine constituent le principal obstacle.....	14

3.11 L'importance de la transparence des activités financières et des services d'information...	15
<b><u>Chapitre 2 : Présentation des Réseaux OTIV.....</u></b>	<b>16</b>
Section 1 : Généralité.....	16
1.1 Structure organisationnelle du réseau.....	17
1.2 Organigramme des caisses de base et des unions.....	17
1.3 Attributions et rôles des acteurs du réseau.....	21
Section 2 : Présentation du réseau OTIV Tanà.....	23
2.1 Présentation de l'historique et de l'évolution du réseau.....	23
2.2 La couverture géographique du réseau.....	24
Section 3 : Union des OTIV Alaotra Mangoro.....	26
3.1 Présentation de l'historique et de l'évolution du réseau.....	26
3.2 La couverture géographique du réseau.....	28
<b><u>Chapitre 3 : Les cadres théoriques du CAE.....</u></b>	<b>29</b>
Section 1 : L'association d'Epargne et de Crédit.....	29
1.1 Le groupe de solidarité.....	29
1.2 Le comité de gestion.....	31
1.3 Les fonctions des animatrices ou agents de crédits avec éducation.....	31
1.4 Les réunions.....	32
Section 2 : L'Epargne et Crédit.....	35
2.1 L'épargne.....	35
2.2 Le crédit.....	35
Section 3 : L'Education.....	38
3.1 Amélioration de l'entreprise.....	38
3.2 Confiance en soi.....	38
3.3 Santé/Nutrition/Planification familiale.....	39
3.4 La méthodologie ORPA.....	39
<b><u>Deuxième Partie : L'évolution de l'intégration et du développement du CAE.....</u></b>	<b>41</b>
<b><u>Chapitre 1 : Le processus de l'intégration du CAE.....</u></b>	<b>42</b>
Section 1 : Le réseau OTIV à Tanà.....	42
1.1 La mise en place de la convention de partenariat entre l'OTIV Tanà et le CNMF/PNUD.....	42
1.2 Le contexte de démarrage .....	43
1.3 L'évolution globale des activités.....	44

1.4 Les contraintes sur l'intégration du programme.....	45
Section 2 : Le réseau OTIV ALMA.....	46
2.1 La mise en place de la convention entre l'OTIV ALMA et le CNMF/PNUD.....	46
2.2 Le contexte de démarrage .....	47
2.3 L'évolution globale des activités.....	49
2.4 Les contraintes sur l'intégration du programme.....	49
<b><u>Chapitre 2 : L'analyse intrinsèque du CAE au sein des réseaux OTIV.....</u></b>	<b>52</b>
Section 1 : La mise en œuvre générale du CAE depuis la convention.....	52
1.1 L'ancrage institutionnel du CAE.....	52
1.2 L'offre du service CAE au client.....	56
1.3 Le système d'information et de gestion (SIG).....	61
1.4 Le système d'inspection et de contrôle interne .....	64
1.5 Le mécanisme de formation, de gestion et d'encadrement des ressources humaines .....	65
Section 2 : Les impacts et les résultats.....	68
2.1 Place du CAE par rapport à l'activité globale du réseau .....	70
2.2 Evolution des résultats CAE depuis son intégration.....	78
2.3 Analyse de rentabilité.....	89
2.4 Analyse de l'impact du CAE au niveau de l'AEC.....	94
<b><u>Chapitre 3 : Diagnostic environnemental.....</u></b>	<b>100</b>
Section 1: Analyse de l'approche CAE.....	100
1.1 Analyse des menaces et opportunités liées au CAE.....	100
1.2 Analyse des forces et faiblesses du CAE au point de vue général.....	103
Section 2 : Analyse comparative des deux réseaux.....	105
2.1 Analyse des points forts de chaque réseau.....	105
2.2 Analyse des points à améliorer de chaque de réseaux .....	109
<b><u>Troisième Partie : Les recommandations et Perspectives d'avenir.....</u></b>	<b>113</b>
<b><u>Chapitre 1 : Les recommandations.....</u></b>	<b>113</b>
Section 1 : Les améliorations à apporter au CAE en général.....	113
1.1 Recommandations au niveau des divers acteurs et intervenants œuvrant à la promotion du secteur de la microfinance.....	113
1.2 Recommandations au niveau des réseaux OTIV.....	116

Section 2 : Recommandations liées à l'OTIV Tanà.....	125
2.1 Les améliorations liées au bon fonctionnement des AEC.....	125
2.2 Les améliorations liées à l'offre du CAE.....	126
Section 3 : Recommandations liées à l'OTIV ALMA.....	129
3.1 Recommandations liées au niveau institutionnel.....	129
3.2 Recommandations liées à l'offre du CAE .....	130
<b><u>Chapitre 2 : Les perspectives d'avenir du CAE.....</u></b>	<b>131</b>
Section 1 : Les perspectives d'avenir liées à l'excellence de l'offre de produit CAE.....	131
1.1 Contributions du CAE à l'augmentation du taux de pénétration.....	132
1.2 Contributions liées à l'amélioration de la rentabilité.....	134
1.3 Perspective liée à la caution solidaire : adoption de la caution solidaire des filières intégrées.....	135
Section 2 : Les perspectives liées à la diversification de l'offre de produit.....	136
2.1 Adaptation de la caution solidaire aux autres crédits répondant aux besoins des clients.....	136
2.2 Accompagnement des femmes après leur passage dans l'AEC.....	136
2.3 Possibilité d'adapter le programme à des groupes mixtes.....	137
2.4 Apprendre à responsabiliser les femmes.....	137
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>139</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**