

## **SOMMAIRE**

**Avant propos**

**Remerciements**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**INTRODUCTION**

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE**

**CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR (CEM)**

**Section 1 : Identification de la CEM**

**Section 2 : La structure organisationnelle de la CEM**

**CHAPITRE II : ASPECTS THEORIQUES DU FONDS DE REFINANCEMENT AUPRES**

**DE LA CEM**

**Section 1 : Description du fonds de refinancement**

**Section 2 : Processus et convention de refinancement**

**DEUXIEME PARTIE : FONDS DE REFINANCEMENT Fonds d'Investissement pour les**

**Entreprises Favorables à l'Environnement (FIEFE)**

**CHAPITRE I : ASPECTS PRATIQUES DU FIEFE**

**Section 1 : Analyse descriptive du FIEFE**

**Section 2 : Le remboursement par GCV**

**CHAPITRE II : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE**

**Section 1 : Evaluation relative au refinancement**

**Section 2 : Les différentes analyses et évaluations**

**TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D ACTIONS ET RECOMMANDATIONS**

**GENERALES**

**CHAPITRE I : PROPOSITIONS D ACTIONS**

**Section 1 : Propositions d'actions générales**

**Section 2 Les différents indicateurs**

**CHAPITRE II: RECOMMANDATIONS GENERALES**

**Section 1 : Différentes réalisations et politiques à prendre**

**Section 2 : Proposition d'actions pour le renforcement de la gestion du FIEFE**

**CONCLUSION GENERALE**

**Bibliographie**

**Annexe**

**Table des matières**

## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACCRONYMES

**ARKH:** Antenne Régionale Koloharena  
**ASS :** Avance Sur Stock  
**BAMEX :** Business And Market Expansion  
**BCM:** Banque Centrale de Madagascar  
**BOA :** Bank Of Africa  
**CAPE :** Cellule d'Appui à la Promotion et la Relance des Entreprises  
**CEM :** Caisse d'Epargne de Madagascar.  
**CGB :** Capital Global Banking  
**CNKH :** Confédération Nationale des Association Koloharena.  
**COMESA:** COMmon Market for Eastern and Southern Africa  
**CRES :** Comité Régional d'Etude et de suivi  
**CSBF :** Commission de Supervision Bancaire Financière  
**CSE:** Compte Spécial Epargne  
**CSR :** Compte Spécial Retrait  
**EAM :** Entreprendre A Madagascar  
**EPA :** Etablissement Public et Administratif  
**EPIC :** Etablissement Public à Caractère Industrielle  
**FDG :** Fonds De Garanties  
**FIEFE :** Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement  
**FMD:** Financial Market Development  
**GCV :** Grenier Communautaire Villageoise  
**GUIDE :** Guichet Unique des Investissements et du Développement des Entreprises  
**IFP :** Institution Financière Participante  
**IMF :** Institution de Microfinance  
**LDI:** Landscape Development Intervention  
**MCA:** Millenium Challenge Account  
**MFEB :** Ministère de l'Economie, du Finance et du Budget  
**MID :** Marché Interbancaire de Devise  
**PA :** Paysans animateurs  
**PCA :** Président du Conseil d'Administration  
**PME :** Petit et Moyenne Entreprise  
**PRMP :** Personne Responsable des Marchés Publics  
**PV :** Paysans Vulgarisateurs  
**SADC :** Southern African Development Community  
**UGPM :** Unité de Gestion de Passation des Marchés  
**USAID :** United States Agency International Development  
**WU :** Western Union

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°01 : Procédure de refinancement FIEFE.....</b>	<b>27</b>
<b>Tableau N°02 : Tableau de déblocage... ..</b>	<b>32</b>
<b>Tableau N°03: Tableau de remboursement .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau N°04 : Tableau de remboursement des Koloharena auprès de l'EAM.....</b>	<b>38</b>
<b>Tableau N°05 : Tableau de remboursement de l'EAM auprès de la CEM.....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau N°06 : Récapitulation des taches.....</b>	<b>45</b>
<b>Tableau N°07 : Exemple de scoring.....</b>	<b>48</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure N°01 : Répartition géographique des agences de la CEM à Madagascar.....</b>	<b>8</b>
<b>Figure N°02 : Organigramme de la CEM.....</b>	<b>12</b>
<b>Figure N°03 : Organigramme de la DRC.....</b>	<b>16</b>
<b>Figure N°04 : Diagramme représentatif des clients potentiels.....</b>	<b>64</b>

## INTRODUCTION

Constatons qu'à Madagascar, l'agriculture constitue à la fois l'activité traditionnelle et la clé de voute de la croissance soutenue de l'économie moderne, selon diverses analyses, la croissance économique est parallèle au progrès agricole.

Certes, pour favoriser ce monde, le gouvernement a décidé de signer un accord de financement parce qu'il est convaincu que cet agro-business peut transformer les conditions de vie des millions de malagasy.

L'objectif de ce refinancement est donc de rendre la production rurale vers une économie de marché et d'abandonner la pensée que la pratique de l'agriculture n'est que pour la subsistance. En plus, le refinancement permet de rendre les gens à avoir un esprit d'investissement surtout dans le secteur de l'agro-business. Admettons que plus de 75% de la population malagasy vivent dans le secteur primaire et que leur production reste encore insuffisante pour tous. Le financement de projet concorde avec la vue de plus en plus pragmatique que l'on rencontre dans de nombreux pays. Ainsi nous avons choisi le thème « Contribution au renforcement du fonds de refinancement géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar cas de fonds d'investissement pour des entreprises favorables à l'environnement (FIEFE) ».

Pour répondre au thème mentionné, nous allons analyser les lacunes sur le système de refinancement géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) et émettre notre point de vue pour aider cette organisme à renforcer la gestion du FIEFE qui entraînera une amélioration des résultats des objectifs fixées.

La CEM est consciente de la mission qui lui est assignée à savoir ses principaux objectifs : assurer la collecte de l'épargne publique à partir de ses produits d'épargne, tout en promouvant l'éducation à l'épargne ; faire fructifier les fonds collectés par des placements financiers, à un taux raisonnable ; mettre à la disposition du publique une gamme de service financière ; participer au marché financier.

Pour cerner cette problématique de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), nous avons établi la démarche suivante, dans un premier temps, nous avons identifié cette entreprise, en particulier, son historique et sa structure organisationnelle, ceci étant pour le bon déroulement de l'étude effectuée et aussi pour permettre un accès facile dans la recherche ; ensuite nous avons décrit les aspects théoriques et pratiques du fonds de refinancement voir plus précisément le cas du fonds d'investissements pour les entreprises favorables à l'environnement (FIEFE), ainsi que les analyses dans lesquels nous évoquerons les forces et faiblesses de la gestion du FIEFE effectuée par la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) et l'Entreprendre A Madagascar (EAM) ; et enfin des propositions d'actions et des recommandations générales.

Espérons que la contribution au renforcement de la gestion du FIEFE aidera les responsables gestionnaires du refinancement auprès de la CEM.

## **PREMIERE PARTIE :**

### **PRESENTATION GENERALE**

La première partie porte sur la présentation générale de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Le premier chapitre concerne la Caisse d'Epargne de Madagascar : son historique qui comprend l'identification de la société, et la structure organisationnelle de l'entité. En outre, le deuxième sur lequel porte sur les aspects théoriques du fonds de refinancement géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar : son origine, son processus et convention de refinancement.

## CHAPITRE I :

### **PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR (CEM)**

Généralement, toute la population n'a accès aux services des grandes banques, et la Caisse d'Epargne de Madagascar est connue comme étant un établissement qui reçoit les dépôts des épargnants de toute catégorie sociale, à qui sont versés des intérêts annuellement. Présentons généralement la Caisse d'Epargne de Madagascar dans ce premier chapitre.

#### **Section 1 : Identification de la CEM**

##### **1.1. Historique**

La Caisse d'Epargne de Madagascar a son propre historique.

Le **03 novembre 1918** : l'administration française a créé la **Caisse Nationale d'Epargne**, qui était un service dépendant de la Poste. Son fonctionnement a été assuré par une direction centrale formant un service de la direction des postes et télégraphes et l'Agence Comptable de la Caisse d'Epargne. Les statuts de la Caisse d'Epargne sont ceux de l'Etablissement Public et Administratif (**EPA**). Ses objectifs visaient à aider les personnes qui ne pouvaient pas accéder aux services des grandes banques. La Caisse d'Epargne leur offrait la possibilité d'épargner avec un montant minimum au dépôt. La cible comprend toute la population. Ses activités étaient non lucratives.

**23 septembre 1919** : l'EPA était sous garantie immédiate de la république française.

**Mars 1985** : la Caisse Nationale d'Epargne est renommée **Caisse d'Epargne de Madagascar**. Suivant la sortie du décret n°85/061 du 20 décembre 1985, elle est devenue un Etablissement Public à Caractère Industriel, et Commercial (**EPIC**). Ses activités de collecte d'épargne se poursuivaient mais dans un but lucratif. A cet effet, la CEM a été sous tutelle Technique du Ministère des Postes et Télécommunications et sous

tutelle Financière du Ministère des Finances. Toutefois la CEM jouissait d'une autonomie de gestion administrative et financière avec un budget autonome.

**1987 :** la CEM est autorisée exceptionnellement à déposer ses fonds en provenance de la Banque Centrale de Madagascar et auprès des établissements financiers.

**05 mars 1991 :** le département des relations internationales et les représentants de la CEM se sont rencontrés à Paris. Cette rencontre avait comme résultat le renouvellement et la précision sur la mise en place d'un service de compte courant pour les particuliers et le développement des crédits principalement en faveur des petites entreprises.

**Septembre 1993 :** la CEM a bénéficié d'un accord de coopération bilatérale du projet Financial Market Development (**FMD**). Cet accord s'effectuait entre le gouvernement malgache représenté par la CEM et la Banque Centrale d'une part, le gouvernement américain par l'USAID ou United States Association for International Development d'autre part. L'accord avait pour objectif de relancer le développement de service financier à ce qu'elle soit capable de maîtriser son évolution.

**Septembre 1995 :** Promulgation de la loi 95-019 portant de la transformation de la CEM en Société Anonyme (CEM SA). Cette transformation n'a été effective que quelques années plus tard à cause de son incohérence avec les droits communs sur les Sociétés Anonymes. La CEM se dégageait de la direction du Ministère des Finances. De ce fait, avec une organisation juridique, administrative et financière, celle-ci avait commencé à implanter des agences autonomes partout à Madagascar.

**Octobre 1996 :** la CEM a été intégrée au sein de la grande famille de l'Institut Mondial des Caisses d'Epargnes ou IMCE lors du congrès de Tokyo au Japon qui se tenait le 22 octobre 1996. Cette association regroupe 192 Caisses d'Epargnes issues de 92 pays du monde. Elle a créé d'ici le Compte Spécial Epargne « **CSE** ».

**Novembre 1997 :** l'accord du partenariat avec le **Western Union**, une société américaine spécialisée dans le transfert international d'argent a été signé.

**Août 1998 :** ce fut le début de la représentation de Western Union, et la CEM est devenu son premier représentant à Madagascar.



**2001** : la loi 95-019 du 18 septembre 1995 sur le statut d'EPIC était abrogée et une nouvelle loi 2001-001 a été promulguée portant sur la mise en place de la Société Anonyme (CEM SA). Selon cette loi, le nombre d'actionnaires sera, à titre temporaire, inférieur à sept, et l'Etat y sera majoritaire. Le Compte Spécial Retrait « **CSR** » naquit.

**Décembre 2002** : adoption du décret d'application n°2002-1553 de la loi 2001-001 qui stipule la réorganisation de la Société en Société Anonyme.

**Septembre 2003** : Un conseil d'administration a été mis en place conformément aux caractéristiques d'une Société Anonyme et un nouveau directeur général a été élu. Cette mise en place a été concrétisée par une réunion de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration qui s'est tenue au siège le 08 septembre 2003.

**2004** : mise en place d'un nouvel organigramme ainsi qu'un nouveau statut comportant sept actionnaires.

**Juin 2005** : La constitution de la société en société anonyme est acquise, elle figure dans le registre de commerce. Le nouveau statut de la CEM en tant que SA est effectif par la loi 2001-001 et des décrets n°20002-1553 du 13 décembre 2003 et n° 2005-075 du février 2005. Ces décrets stipulent également que l'Etat est l'unique actionnaire de la nouvelle société. Ainsi, la CEM est actuellement sous la tutelle d'un seul ministère qui est le Ministère de l'Economie, du Finance et du Budget (MFEB).

**Juillet 2006** : elle est devenue une agence d'exécution dans le cadre du projet Financement du programme Millenium Challenge Account (MCA), et au mois de novembre, un accord de coopération a été signé avec la fondation Allemande des Caisses d'Epargne pour la coopération internationale. La coopération s'effectue sous un contrat de deux ans renouvelable.

**2008** : dans le cadre du 125<sup>ème</sup> anniversaires, du traité d'amitié entre l'Allemagne et Madagascar, la CEM exposait sur l'esplanade Analakely, du 12 mai au 17 mai, la première agence mobile blindée issue de cette préparation. C'était aussi l'année de la première utilisation du guichet mobile pour la collecte d'épargne mais celui-ci n'a pas effectué le service de remboursement.

**L'année 2009** est marquée par le changement du directeur général, le conseil d'administration et la suspension du projet guichet mobile à cause de la conjoncture à

cette époque. Actuellement, la CEM avec ses 23 agences, gère 950 000 clients. Les activités de l'entreprise se résument à la collecte de l'épargne et à la fructification des ressources collectées. L'entreprise occupe une part de marché de l'épargne en volume de 33.46%.

Le nouveau progiciel Capital Global Banking ou CGB est mis en place également en 2009 au sein de la CEM pour toutes opérations d'activités bancaires car la CEM.

### **1.2. Statut juridique :**

Actuellement, la CEM est une Société Anonyme, préconisée par la loi n°2001/001 du 14 juin 2001 portant abrogation de la loi de 1995. Même si elle ne pratique pas encore l'octroi de crédit.

<p><u>Dénomination</u> : <b>Caisse d'Epargne de Madagascar</b></p> <p><u>Siège social et Agence centrale</u> : <b>21 Rue Karija, Tsaralalàna, Antananarivo Madagascar</b></p> <p><u>Statut juridique</u> : <b>Société Anonyme (S.A)</b></p> <p><u>Capital social</u> : <b>Ar 5 460 000 000 et dont l'actionnaire unique est l'Etat et sa date de constitution était le 23 août 2003.</b></p> <p><u>Numéro statistique</u> : <b>65 123 11 2006 010 338 10 338</b></p> <p><u>Numéro d'identification fiscal</u> : <b>105 013 328</b></p> <p><u>Registre de commerce</u> : <b>2006B000449</b></p> <p><u>Téléphone</u> : <b>+261(0) 20 22 222 55/+261(0) 20 22 308 23</b></p> <p><u>Fax</u> : <b>+261(0) 20 22 271 23</b></p> <p><u>E-mail</u> : <a href="mailto:comcem@wanadoo.mg">comcem@wanadoo.mg</a></p> <p><u>Site web</u> : <a href="http://www.cemada.com">www.cemada.com</a></p> <p><u>Slogan</u> : <b>« Caisse d'Epargne de Madagascar, Mampandroso anao hatrany ».</b></p>
---

**Source** : *Service des ressources humaines/2011*

Comme il y a plusieurs agences de la CEM à Madagascar, voici une représentation de la répartition des agences :

**Figure 01 : Répartition géographique des agences de la CEM à Madagascar**



elle oriente leurs activités ainsi que leur mission à des ordres sociaux. Mais comme étant une société à but lucratif, elle participe à la promotion de l'économie nationale.

### **1.3.1. Les objectifs de la CEM**

La CEM définit ses objectifs comme suit :

- Assurer la collecte des épargnes publiques à partir de ses produits d'épargnes, tout en promouvant l'éducation à l'épargne ;
- Faire fructifier les fonds collectés par des placements financiers, à un taux raisonnable ;
- Mettre à la disposition du public une gamme de service financière,
- Participer au marché financier

### **1.3.2. Les missions de la CEM**

La CEM est une institution financière participant à la collecte de l'épargne du public. Sa mission principale est donc d'assurer la collecte de l'épargne d'une part et d'autre part, de faire fructifier les fonds collectés aux bénéfices des épargnants.

D'après ce que nous avons vu, la société CEM ne cesse de progresser et de s'améliorer car elle a pour mission principale de contribuer au développement économique conforme à l'intérêt national, social et financier du pays en couvrant tout Madagascar par le biais de ses agences ; en plaçant financièrement ses fonds auprès du Trésor Public représenté à Madagascar par les Bons de Trésor par Adjonction (BTA) et la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC), en vue d'en tirer un intérêt qui change régulièrement mais presque autour de 20% suivant l'évolution du marché. Et aussi, de mettre en place l'éducation à l'épargne puisqu'il n'y a que 5% des malgaches qui ont des caisses d'épargnes à Madagascar selon les données venant de CEM.

### **1.3.3. Les activités de la CEM**

Durant ses années d'existence, la société CEM n'a pas changé ses principales activités : « l'activité commerciale » à savoir :

- Recevoir des fonds aux publics ;
- Prendre des participations

- Effectuer des opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières découlant de sa vocation.

Les activités et les missions de la CEM sont donc concrétisées par les produits que nous allons citer ci-dessous :

- **L'Épargne précaution (ou livret d'épargne)**

Ce livret d'épargne est le principal produit de la société CEM. Son ouverture est destinée à toutes les catégories de personne car il nécessite tout simplement de déposer une somme de 20 Ar au minimum et un montant maximum illimité. Ce produit permet aussi aux épargnants de bénéficier un taux d'intérêt ordinaire calculé à partir de 5% à 4.25% par an et qui dépend de l'évolution du taux de marché.

- **L'Épargne Placement (ou le Compte Spécial Epargne « CSE »)**

Cette forme de l'épargne est vraiment exceptionnelle par rapport au Livret d'Epargne puisqu'elle ne nécessite pas l'utilisation d'un livret mais un octroi d'un titre qui oblige un dépôt minimum de 20 000 000 Ariary ; placé à court terme (3 ou 6 ou 12 mois), pour faciliter son renouvellement et pas d'opération de remboursement avant l'échéance.

Comme toutes les autres formes d'épargnes, le bénéficiaire sera octroyé d'un intérêt calculé au taux stable de 7% suivant la durée de placement.

- **L'Épargne Prévoyance (ou le Compte Spécial Retraite « CSR »)**

Auparavant, le CSR était tiré seulement aux personnels de la CEM mais actuellement, ce produit est ouvert aux particuliers et aux entreprises ainsi qu'aux employés.

Il nécessite alors une liquidité minimum de 3 000 Ariary par murs et rémunéré d'un taux d'intérêt autour de 12% par an jusqu'à la date de remboursement.

Comme son nom l'indique, ce compte est alors placé pour la retraite du bénéficiaire afin de résoudre les accidents inattendus et ne sera pas remboursé qu'à partir de l'âge de 60 ans.

- **L'Épargne Projet**

C'est une épargne qui n'a pas encore vu le jour dans la société mais ce sera un compte qui permettra aux particuliers de réaliser un projet à partir des épargnes placés par le bénéficiaire et en ce qui concerne son remboursement, sa date d'échéance sera de 15 ans.

La société dispose aussi un produit fourni par l'agence CEM « WESTERN UNION » qui est une société américaine de service financier situé à Washington (Etats-Unis) depuis ses 40 années d'existence puisqu'elle est fondée par Mr Worst en 1971. Il est composé de 14 000 agences internationales y compris les agences à Madagascar, c'est pour cela que l'WU a choisi la date de 13 août 1998 pour la conclusion des accords entre eux.

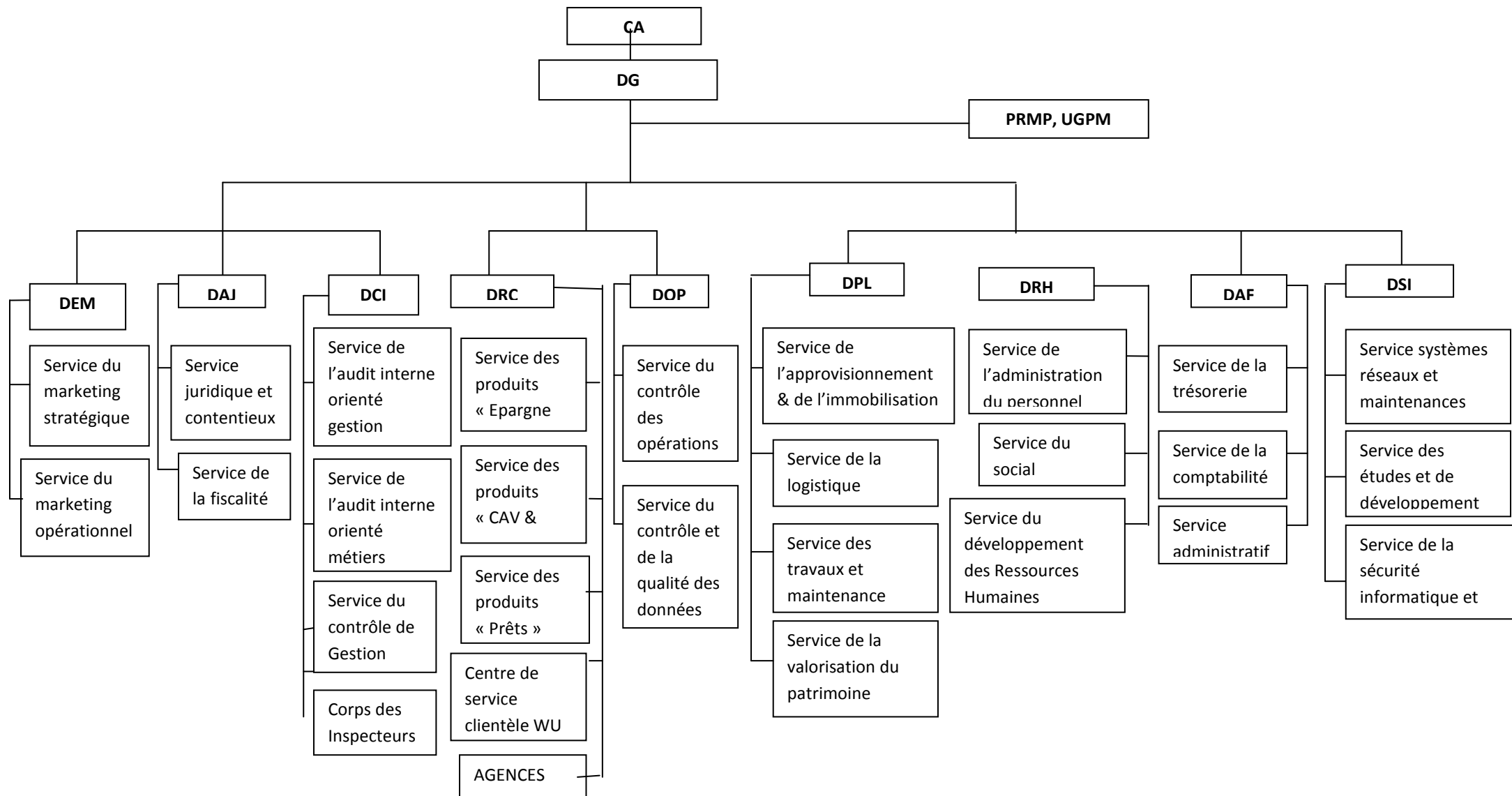
Son activité est alors multiple et dont les cibles sont notamment : les expatriés, les étudiants, les touristes et les compagnies pour les échanges commerciales.

- Le transfert d'argent « WILL-CALL » : c'est-à-dire le transfert d'une personne à une personne et qui est traité par l'agence CEM-WU,
- Le transfert d'argent à destination fixe : c'est-à-dire le transfert d'une personne à une société,
- Le QUICK-CASH pour le transfert d'argent d'une société à une société.

Il existe actuellement 20 agences CEM-WU dans toute l'île et ensuite vendre ces devises auprès du Marché Interbancaire de Devises ou MID

## Section 2 : La structure organisationnelle de la CEM

### 2.1. Organigramme de la CEM :



Source : La CEM/2011

## **2.2. Description des directions de la CEM**

Il est indispensable de connaître les diverses fonctions qui englobent chaque direction dont nous allons voir dans l'organisation ci-après :

### **2.2.1 Le Conseil d'Administration**

Ceci est formé par le Président du Conseil d'Administration (PCA), et les membres du conseil.

Il a principalement comme fonction de :

- Définir la stratégie générale de la société,
- Délibérer sur les décisions relatives à cette stratégie ;
- Examiner et approuver le compte administratif ;
- Voter le budget de l'année ;
- Délibérer sur toutes propositions de programme.

### **2.2.2. La Direction Générale :**

C'est le premier responsable du développement de la CEM et supervise l'ensemble des activités des directions. Elle assure le bon fonctionnement de la CEM et veille sur les décisions et la délibération prises par le Conseil d'Administration.

Ella a pour rôle de prendre les décisions, représenter la CEM à l'extérieur, atteindre les objectifs de la CEM en élaborant un plan stratégique de développement, s'occuper de Western Union en tant que « Exécutive contrat ».

**2.2.3 PRMP, UGPM :** (Personne Responsable des Marchés Publics, Unité de Gestion de Passation des Marchés). Elle est en place d'état major car elle ne participe pas à des décisions hiérarchiques de la CEM. Elle se charge de la structure de la mise en place pour la réalisation de la passation des marchés publics. La CEM étant actionnariat majoritaire étatique.

**2.2.4 La Direction des Etudes et du Marketing :** elle est chargée d'assurer la politique commerciale de la CEM afin d'établir le plan marketing approprié à cette politique ainsi de vendre les produits de la société et de réaliser les travaux de marketing.



Dans ce cas, elle a pour attribution de définir et mettre en place la stratégie marketing, faire l'étude du marché, améliorer les produits existant et élaborer des actions promotionnelles et les publicités.

Cette direction est composée de deux services principaux : le service du marketing stratégique et le service du marketing opérationnel.

**2.2.5 La Direction du Contrôle Interne** : elle est composée de quatre services :

- Service de l'audit interne orienté de gestion : ce service est chargé du contrôle à posteriori des opérations de gestion.
- Service de l'audit interne orienté métiers : actuellement, la CEM est sur la voie de demander l'agrément des activités bancaires. Ce service est en charge du contrôle à posteriori des opérations relatives aux métiers bancaires.
- Service de contrôle de gestion : il a pour mission d'effectuer le contrôle budgétaire et la comptabilité analytique de la société.
- Corps des inspecteurs : ils ont pour rôle de procéder aux inspections périodiques de la gestion des agences, relever recenser les anomalies constatées lors de la mission et donner des recommandations.

**2.2.6 La Direction des Opérations** : cette direction est composée de deux services :

- Service du contrôle des opérations : il a pour rôle de contrôler l'effectivité de chaque opération sur le plan opérationnel.
- Service du contrôle et de la qualité des données : ce service effectue les contrôles et la qualité des données sur le plan informatique.

**2.2.7 La Direction du Patrimoine et de la Logistique** : elle est composée de quatre services :

- Service de l'approvisionnement et de l'immobilisation : il se charge de l'approvisionnement.
- Service de la logistique : ce service est en charge de l'organisation des besoins en termes de logistique au sein de la CEM.
- Service des travaux et maintenance : il se charge de la maintenance des outils et matériels roulants de la CEM.

- Service de la valorisation du patrimoine : il est chargé du suivi et de dépréciation de l'ensemble du patrimoine de la CEM.

**2.2.8 La Direction des Ressources Humaines** : elle est composée de trois services :

- Service de l'administration du personnel qui assure la gestion du personnel.
- Service du social qui a pour mission d'organiser les activités sociales de la société.
- Service du développement des ressources humaines : il se charge des organisations des formations de la CEM.

**2.2.9 La Direction Administrative et Financière** : cette direction est composée de trois services dont :

- Le service de la trésorerie qui est chargé de la gestion de la liquidité et du placement de la CEM.
- Le service de la comptabilité : comme son nom l'indique, il effectue la comptabilisation de toutes opérations de la CEM.
- Le service administratif : a pour tâche de la gestion administrative des opérations de la CEM.

**2.2.10 La Direction des Systèmes d'Information** : cette direction se charge de l'administration et de gestion des logiciels utilisés de la CEM. Elle est composée de trois services à savoir :

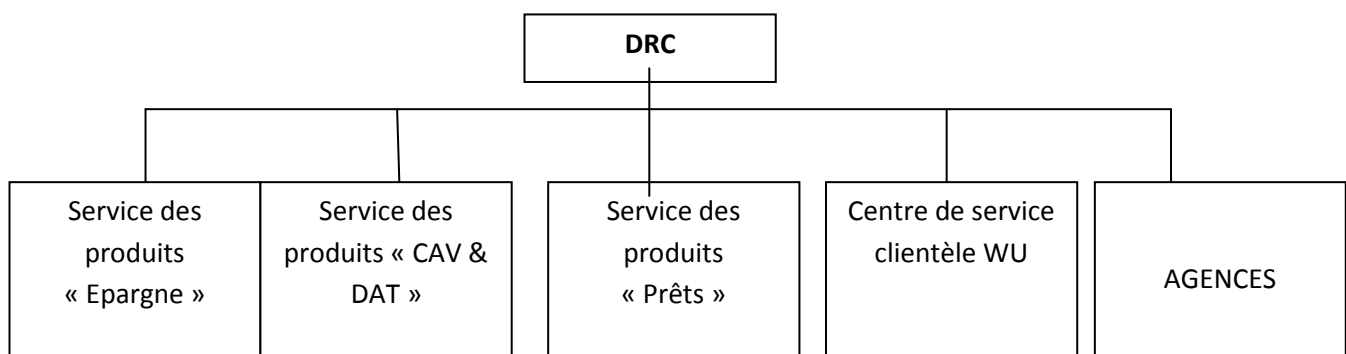
- Le service système réseaux et maintenance : a pour tâche de faire la maintenance et la réparation de l'interconnexion informatique entre la direction et les agences de la CEM.
- Le service des études et de développement : est chargé de l'actualisation du plan informatique dans le site de la gestion des « back up systèmes », cela veut dire la sauvegarde des fichiers et aussi de la formation des utilisateurs.

- Le service de la sécurité informatique et de la télécommunication : il s'occupe de la sécurité des données informatiques circulant entre le siège et les différents bureaux.

**2.2.11 La Direction des Relations avec la Clientèle** : cette direction est en charge de toutes les opérations avec la clientèle. Elle est composée de cinq services :

- Service des produits « épargne » : ce service est dédié à toutes les opérations d'épargne.
- Service des produits « C.A.V. & D.A.T » : il est dédié à toutes les opérations de compte à vue et de dépôt à terme.
- Service des produits « Prêts » : ce service est dédié aux opérations de prêts, actuellement au personnel et refinancement des institutions de microfinance.
- Centre de Service Clientèle WU : ce service est en charge de toutes les opérations de transfert d'argent.
- Agences : La Direction des Relations avec la Clientèle est la supérieure hiérarchique des agences. Les agences constituent le réseau de distribution de tout le produit de la CEM.

**Figure n° 03 : Organigramme de la DRC**



**Source** : la CEM/2011

D'après ce précédemment dit, le service « prêt » auquel j'ai effectué mon stage de mémoire, fait partie des subordonnées directes de cette dernière direction mentionnée.

En résumé, la CEM est une institution financière recevant les dépôts des épargnants et les investit afin de les rendre aux épargnants des intérêts à un taux raisonnable. C'est une société qui a une organisation bien établie, comme on a représenté précédemment. Sachant généralement la CEM dans ce premier chapitre, entamons maintenant le vif de cet œuvre qu'entendons-nous par fonds de refinancement ?

## **CHAPITRE II :**

### **ASPECTS THEORIQUES DU FONDS DE REFINANCEMENT AUPRES DE LA CEM**

Après avoir identifié la CEM, nous allons voir les aspects théoriques du fonds de refinancement auprès de la CEM, en décrivant théoriquement le fonds de refinancement et les processus et convention de refinancement.

#### **Section 1 : Description du fonds de refinancement**

Le fonds de refinancement est un mécanisme consistant à faire des investissements à partir d'une somme d'argent pour une utilisation quelconque.

##### **1.1. Origine du Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement (FIEFE)**

La gestion de fonds de refinancement a son propre historique au niveau de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

L'année 2002, la Caisse d'Epargne de Madagascar collaborait avec le programme Landscape Development Interventions (ci-après dénommé LDI), financé par l'Agence américaine pour le Développement International (ci-après dénommée USAID). Il vise à combattre la pauvreté et à protéger les ressources naturelles uniques de Madagascar, dans les régions de Fianarantsoa, Mahajanga, Moramanga et Antsiranana.

LDI collabore avec des partenaires au niveau local, régional et national, afin de renforcer les capacités nationales dans le but de promouvoir des systèmes de production agricoles durables et rentables, ainsi que des entreprises favorables à l'environnement (EFE). Les EFE sont des entreprises qui génèrent des ressources à partir des ressources naturelles et incitent à la protection de l'environnement, tout en générant des revenus pour les communautés rurales et les entrepreneurs.

LDI apportera une assistance technique aux EFE dans le montage et la planification de leurs projets, particulièrement en les aidants à réaliser des études de

faisabilité. En plus de cette assistance technique, LDI les aidera à obtenir plus facilement les financements bancaires dont elles pourraient avoir besoin, en mettant en place un mécanisme de refinancement appelé FIEFE, ou « Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement ».

A la fin du programme Landscape Development Interventions, l'USAID a mis en place le nouveau programme Business And Market Expansion désigné par BAMEX qui a pris la relève de l'ancien programme en matière de supervision et d'orientation du Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement (FIEFE).

Les parties reconnaissent que les besoins en crédit des EFE sont importants dans les zones géographiques couvertes par LDI. Elles souhaitent au travers de leur coopération, répondre à certains de ces besoins et apporter aux entreprises qui le demandent des ressources financières d'emprunt.

Les parties admettent cependant que l'objectif de leur coopération n'est pas de répondre à tous les besoins qui se présentent dans les zones géographiques couvertes par LDI. Leur but est de mettre en route un mécanisme durable et autosuffisant, qui continuera à fonctionner après la fin de LDI et qui permettra aux institutions financières et aux EFE de mieux se connaître.

Le Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement désigné par FIEFE a donc été initié par le programme Landscape Développement Interventions / USAID, ledit fonds est géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar.

La Caisse d'Epargne de Madagascar agit en tant que mandataire du Programme BAMEX conformément aux termes de l'Accord Cadre et à l'amendement relatif au refinancement ci-dessus mentionné, en assurant la fonction de « Institution Financière Gestionnaire »,

L'approche technique de BAMEX est basée sur les expériences solides de la mission de l'USAID à Madagascar. Le contexte du programme doit être appréhendé à la lumière des conditions économiques du pays qui prévalaient en 2003 - 2004 ainsi que la pertinence des objectifs du programme de l'USAID, notamment le Programme de Développement du Marché et du Commerce.

Le contexte économique était fortement marqué par les objectifs de développement du secteur privé visant une meilleure intégration du pays dans l'économie

mondiale. Le Gouvernement malgache et les bailleurs de fonds s'impliquent ainsi dans le développement du secteur privé.

De nombreuses infrastructures sont mises en place pour œuvrer dans ce sens : le Guichet Unique des Investissements et du Développement des Entreprises - GUIDE, la Cellule d'Appui à la Promotion et la relance des Entreprises - CAPE, le Centre de Solution pour les PME et une politique dynamique pour le développement du secteur a été élaborée.

Par ailleurs, le contexte international, notamment le fait que Madagascar est un membre actif de la Common Market for Eastern and Southern Africa - COMESA et participe dans une zone de libre-échange, le renforcement des relations commerciales avec l'Afrique du Sud, ainsi que les perspectives d'adhésion à la Southern African Development Community - SADC au mois d'août 2004 inauguraient l'ouverture des marchés pour les produits malgaches, tout en obligeant les entrepreneurs malgaches à devenir plus performants, face à une forte concurrence avec les marchandises importées selon les tarifs de la SADC.

Le Programme de Développement du Marché et du Commerce de l'USAID vise la croissance économique avec le développement rural et la protection de l'environnement par le biais de différentes actions coordonnées au niveau de la population rurale pauvre, des entreprises privées et des marchés locaux et étrangers.

En application de l'Amendement à l'Accord Cadre pour la mise en œuvre du Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement, ci-après désigné par FIEFE portant refinancement des associations artisanales, des associations minières et des lapidaires, des associations agricoles, intervenu entre les programmes BAMEX (Business and Market Expansion), la Caisse d'Epargne de Madagascar et les Institutions Financières participantes dont l'Association Entreprendre à Madagascar (EAM), association de droit privé malagasy, ayant son Siège social à Antananarivo 105, Imerinafovoany Lot 11 B Bis, B.P.4109 ont décidé de se collaborer.

## **1.2 Définition :**

Plusieurs petites entreprises et producteurs ou associations désirant s'investir dans un avenir meilleur cherchent à obtenir du crédit auprès des établissements financiers. Or, les banques ne sont pas favorables, ni accessibles à tous les demandeurs.

Actuellement, le système de fonds de refinancement FIEFE consiste à développer un système financier moderne qui intègre l'économie rurale. Il est axé sur le développement intégré du monde rural dans le but de passer d'une économie de subsistance à une économie de marché. Il est destiné donc à assister les associations Koloharena qui démontrent ou ont démontré leur bonne volonté de collaborer avec la CEM et qui ont satisfait aux critères d'éligibilité. Le fonds offre des services de refinancement aux associations Koloharena à travers l'Entreprendre A Madagascar (EAM) et la CEM.

Le fonds de refinancement fait donc partie intégrante du programme de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

### **1.3 Objectifs du fonds de refinancement:**

L'un des principaux objectifs du programme est d'accroître les investissements dans le monde rural malgache afin d'accélérer la croissance économique, et par là, réduire la pauvreté. Ceci collabore, de ce fait, avec des partenaires au niveau local, régional, et national, pour la promotion de systèmes de productions rentables et durables en milieu rural. Ce qui générera des revenus pour les producteurs et les entrepreneurs ruraux et leurs communautés. Actuellement, le FIEFE est en collaboration avec les associations des Koloharena qui sont ces bénéficiaires finaux.

Entreprendre à Madagascar intervient dans le domaine de financement des activités génératrices de revenus et a pour objectif d'améliorer à travers l'octroi de fonds de microcrédits les conditions socio-économiques des organisations paysannes et des Petites et Moyennes Entreprises.

Par ailleurs, les organisations rurales Koloharena ont pour objectif de promouvoir une gestion durable des ressources naturelles à travers des pratiques agricoles plus rentables et plus durables, afin d'entretenir une meilleure condition de vie à leurs membres. En parfaite cohérence avec la politique économique actuelle, les Koloharena se sont lancées dans des initiatives de production partant d'une économie de subsistance vers une économie de marché. Elles sollicitent l'appui des partenaires techniques et financiers pour les assister dans ce défi.

La Caisse d'Epargne de Madagascar, gestionnaire du FIEFE (Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement), contribue au refinancement du partenaire financier. Le fonds d'investissement pour les Entreprises

Favorables à l'Environnement dont la CEM en est le Gestionnaire garantit en même temps les risques d'impayé du partenaire financier tel que défini par le protocole à hauteur d'un pourcentage de leurs fonds propres engagés.

#### **1.4 Engagements respectifs des parties**

Les parties sont tenus à respecter les engagements qui leurs relient. Les principaux engagements des parties sont définis comme suit :

##### **1.4.1 Pour la Confédération Nationale des Koloharena ou CNKH**

La Confédération Nationale des Koloharena, en collaboration avec le Comité Régional d'Etude et de Suivi (CRES), aura la charge de soumettre une requête de refinancement pour les organisations éligibles.

Elle s'assurera du remboursement intégral des crédits octroyés par l'Entreprendre à Madagascar (EAM), en réalisant des activités régulières d'information, de sensibilisation et de suivi auprès des Koloharena. Pour ce faire, elle travaillera en étroite collaboration avec ses antennes régionales ARKH (Antenne Régionale Koloharena).

La Confédération Nationale des Koloharena sera garante de la bonne moralité des dirigeants et membres Koloharena desquels émanent les demandes de financement.

En termes d'activités, ses principaux engagements sont les suivants:

- Mettre à la disposition d'EAM des Paysans animateurs (PA) et des Paysans vulgarisateurs (PV) constitués en structures-relais pour s'occuper de tous services demandés/recommandés par sa Direction Régionale de Fianarantsoa et Toamasina afin d'assurer le déroulement régulier du processus du microcrédit de l'identification des Koloharena bénéficiaire au remboursement total du crédit.
- Cautionner solidairement chacun des membres des Koloharena, emprunteur de crédit
- Procéder au processus de recouvrement et assurer le remboursement total des crédits octroyés par EAM à chaque membre des Koloharena
- Faciliter toute intervention d'EAM sur les sites respectifs



- Valoriser les complémentarités dans la mobilisation des ressources visant à renforcer les capacités d'intervention des partenaires au bénéfice des actions communes
- Participer aux éventuelles évaluations des activités.

#### **1.4.2 Pour Entreprendre à Madagascar ou EAM**

EAM reçoit et traite les dossiers de demande de financement émanant des Coopératives et Fédérations des Koloharena, transmis par le CRES.

Il approuve le financement des dossiers conformément aux critères d'éligibilité, aux règles et procédures qui sont propres à EAM.

En termes d'activités, ses principaux engagements se résument comme suit:

- Mettre à disposition toutes les capacités et ressources de la Direction Régionale de Fianarantsoa et de Toamasina en plus de celles de son siège à Antananarivo dans le cadre du présent protocole
- Définir et/ou réviser les conditions (caractéristiques) et les processus de l'intervention, notamment les caractéristiques de crédit, en concertation avec les parties prenantes
- Solliciter par l'intermédiaire du CRES la mobilisation des structures-relais (PA/PV) pour accomplir le rôle d'agence d'encadrement au niveau des sites respectifs
- Finaliser conformément au canevas d'EAM les dossiers de crédit transmis par CNKH/CRES
- Présenter lors de la réunion du comité d'octroi de crédit les dossiers de demande de financement préalablement approuvés par ses directions régionales concernées et le CRES correspondant
- Informer les parties prenantes (CNKH/CRES) de la décision d'octroi ou de refus de crédit
- Piloter le processus de déblocage de crédit, y compris l'appel de fonds auprès de la CEM

- Procéder au déblocage de crédit sur la base des dossiers de déblocage produits par les bénéficiaires
- Assurer périodiquement l'aération du grenier pour les activités de Grenier Communautaire Villageoise (GCV)
- S'occuper du suivi technique des dossiers dès leur constitution jusqu'au remboursement total, en collaboration avec le CRES
- Informer la CNKH et le CRES sur l'évolution de ce partenariat suivant les circonstances qui se présentent et prendre des dispositions idoines pour tout éventuel incident sur le terrain
- Participer aux éventuelles évaluations des activités.

### **1.4.3 Pour la CEM**

La CEM reçoit les dossiers de demande de financement finalisés par EAM pour traitement avant décision d'octroi.

En termes d'activités, ses principaux engagements se résument comme suit :

- Participer à la réunion du comité d'octroi de crédit, au cas où l'objet de crédit n'est pas un GCV
- Transférer sa quote-part à EAM suivant le processus prévu
- Procéder au suivi et à la sensibilisation au remboursement
- Participer aux éventuelles évaluations des activités.

### **1.5 Obligations de la CEM**

A cet effet, la CEM est chargée :

- de procéder à la vérification des conditions d'éligibilité pour chaque dossier de demande de refinancement,
- d'ouvrir les dossiers de refinancement et de les mettre en place après la formalisation des contrats de refinancement, dont une liste sera adressée mensuellement au Directeur du Programme,
- de mettre en œuvre un système de suivi des dossiers,

- de percevoir les remboursements en principal et en intérêts suivant les échéances convenues dans les contrats de refinancement,
- de procéder au réaménagement des échéanciers de refinancement au cas où l'institution financière participante aurait accordé un réaménagement au bénéficiaire final (une seule négociation des délais est admise pendant la vie du financement).
- utiliser les mécanismes de garanties du FIEFE pour le refinancement des prêts bancaires ou faillites pour les refinancements de prise de participation conformément aux règlements du FIEFE et termes du présent accord
- de préparer des rapports trimestriels et un rapport annuel pour rendre compte de l'évolution des opérations et des problèmes rencontrés.

Par ailleurs, la CEM doit :

- exécuter les programmes avec la diligence et l'efficacité voulues, selon les méthodes administratives, financières et techniques appropriées, de manière à avoir une gestion prudente et efficace du FIEFE ;
- s'acquitter de ses obligations en application du protocole d'accord, et nommer à cet effet un responsable de la gestion du FIEFE ;
- prendre toutes les dispositions pour que les biens et services financiers mis à la disposition du FIEFE soient utilisés exclusivement à la réalisation des objectifs prescrits dans le protocole d'accord ;
- tenir les écritures conformes à des pratiques comptables appropriées et adopter les procédures nécessaires pour enregistrer les opérations et suivre au jour le jour le fonctionnement du FIEFE.

## **Section 2 : Processus et convention de refinancement**

Le refinancement a son propre processus et convention pour le bon fonctionnement et déroulement du mécanisme du FIEFE.

## **2.1 Processus de mis en œuvre du FIEFE**

Tout d'abord, les associations Koloharena se chargent de porter connaissance des projets à refinancer auprès de l'EAM pour pouvoir déposer les dossiers nécessaires et, ainsi se rendre compte des contraintes de mis en œuvre. Après toute compréhension des contraintes et des renseignements y concernant, ses associations ont le devoir de rédiger leurs demandes pour accéder au refinancement.

Puis, en recevant la demande déposée par les associations Koloharena à l'EAM : partenaire financier, cette dernière entre dans les études des dossiers présentés et vérifie les conditions requises. Cette étude entraîne des descentes sur terrain et de l'analyse des projets afin de voir la faisabilité technico économique, l'existence du marché et l'assistance technique du dossier.

Le partenaire financier EAM fait donc parvenir les dossiers auprès de la CEM afin de transmettre les dossiers éligibles à la CEM et avoir en contrepartie les lettres d'avis favorables. Cette procédure se concrétise par la demande de référence de la part de la CEM.

Le personnel chargé du fonds FIEFE à la CEM passe alors aux vérifications des dossiers si le processus et contraintes de mis en œuvre sont acceptés ou non en étudiant le dossier pour la demande de refinancement, la négociation éventuelle avec l'EAM, l'accord pour le prêt, les formalités administratives relatives et l'accord de refinancement. Ensuite, elle fait passer la réponse à l'EAM qui a fait la descente sur terrain pour effectuer une demande de mobilisation du FIEFE afin de se rassembler pour effectuer le scoring correspondant ou pour pouvoir faire une réunion de comité d'octroi de crédit si utile.

Bien que les dossiers sont acceptés, la CEM entame le déblocage du prêt du demandeur et remet ainsi les dossiers au partenaire financier EAM pour informer l'accord du prêt et suivi des dossiers.

Des échanges de dossiers signés sont à accomplir afin de bien respecter les accords de protocole de FIEFE.

Enfin, pour conclure le processus du FIEFE, la formalisation légale des contrats par la CEM sera suivie du décaissement de la part de la CEM. Le suivi et le

recouvrement restent donc les responsabilités de la CEM et de l'EAM après tous processus.

Le canevas de procédure pour le refinancement des prêts accordés aux associations Koloharena, est détaillé par le présent tableau :

**Tableau n° 01 : Procédure de refinancement FIEFE**

	Tâches	Intervenants
1	Dépôt de dossiers : auprès de l'EAM	KH / EAM
2	Etudes dossier suivant critères : Faisabilité technico économique Existence de marché Assistance Technique du dossier.	EAM / KH
3	CEM. Transmission du dossier éligible à la Lettre d'avis favorable.	CEM / EAM
4	Etude de dossier pour la demande de refinancement. Négociation éventuelle avec l'EAM Accord pour le prêt Formalités administratives Accord de financement	CEM
5	Constitution du dossier de demande de refinancement Demande de mobilisation du FIEFE	EA M
6	Contrôle des dossiers de demande de refinancement Etablissements des contrats Accord mécanique de refinancement Notification	CEM
7	Échange des dossiers et Signature	CEM / EAM
8	Formalisation légale des contrats Décaissement après formalisation légale des contrats.	CEM
9	Suivi et recouvrement	CEM / EAM

**Source :** CEM/2011

La procédure du FIEFE actuel demande la participation des trois entités ci-après, tels sont : la Confédération des Koloharena ou CNKH, l'Entreprendre à Madagascar ou EAM, la CEM.

## **2.2 Convention de refinancement entre la CEM et l'EAM:**

La Caisse d'Epargne de Madagascar Société Anonyme ouvre auprès de Entreprendre à Madagascar ci-après désignée « L'EMPRUNTEUR » une ligne de refinancement, désignée dans la convention entre les deux parties pour le refinancement partiel à hauteur de 80% du prêt accordé par l'Association Entreprendre à Madagascar.

### **2.2.1 Exemple de détails du programme :**

Il consiste à donner les détails indispensables pour l'octroi de prêt, et, afin que le bénéficiaire final supervise son plan financier. Le tableau est un facteur très utile pour le partenaire financier ainsi que pour le gestionnaire de fonds pour le suivi des dossiers.

Le refinancement FIEFE auprès de la CEM exige le détail des programmes comme suit :

Le programme concerne un achat de décortiquer. Les caractéristiques du crédit accordé au bénéficiaire final sont les suivants :

Montant du crédit : MGA 7 575 000,00

**Montant du refinancement : MGA 6 060 000,00**

Durée : 7 mois dont 3 mois de différé en capital

Taux : 19% l'an ;

Echéancier de remboursement : à l'échéance

Garanties requises :

- Nantissement des matériels d'une valeur totale de **Ariary 6 817 500.00**

- Blocage dans un compte non rémunéré tenu par CEM d'un montant de **Ariary 378 750,00** soit 5 % du crédit.
- Garantie du fonds FIEFE à hauteur de 80 % des risques d'impayés

### **2.2.2 Garantie du FIEFE, mobilisation et restitution :**

L'article n°14 stipule que l'emprunteur a opté pour une ligne de refinancement avec garantie FIEFE conformément à l'article 07 de l'accord cadre pour la mise en œuvre du fonds d'investissement pour les entreprises favorables à l'environnement (FIEFE) et à l'amendement portant mise en place du refinancement des associations minières, lapidaires et agricoles.

Le remboursement du crédit accordé au bénéficiaire final est garanti par le FIEFE dans les conditions suivantes : La garantie du FIEFE couvrira au maximum quatre vingt pour cent (80%) des risques d'impayés encourus par l'Emprunteur sur le crédit accordé au bénéficiaire final et faisant l'objet du contrat.

#### **2.2.2.1 L'utilité des garanties :**

La garantie est demandée par celui qui accorde un crédit et qui estime ne pas avoir toutes les assurances nécessaires de couvrir le risque qu'il prend. Il demande donc à une autre personne de se porter garant en cas de non-paiement de celui auquel il a attribué un crédit.

#### **2.2.2.2 Procédures de réalisation de garanties :**

L'Emprunteur entamera d'abord la procédure de réalisation des garanties apportées par le bénéficiaire final selon la procédure la plus expéditive, notamment l'assurance incendie-vol, la caution solidaire des membres, ainsi que l'exécution de la mise en vente aux enchères du matériel nantis, avant de mobiliser la garantie FIEFE.

### **2.2.3 Frais et accessoires :**

L'article 21 de la convention entre la CEM et l'EAM présente que tous frais, droits et honoraires résultants du contrat et de ses conséquences sont à la charge de la Caisse d'Epargne de Madagascar qui s'y oblige.

Enfin, le fonds de refinancement FIEFE est effectué par la CEM et l'EAM en vue d'aider les populations rurales qui désirent s'investir pour améliorer leurs avenir, et également pour appliquer son logo qui est « Mampandroso anao hatrany »



## **DEUXIEME PARTIE :**

### **FONDS DE REFINANCEMENT Fonds d'Investissement** **pour les Entreprises Favorables à l'Environnement** **(FIEFE)**

Nous entamons plus spécialement dans cette deuxième partie le cas de fonds d'investissement pour les entreprises favorables à l'environnement (FIEFE). Dans le premier chapitre, détaillons les aspects pratiques de ce fonds de refinancement en effectuant une analyse descriptive du FIEFE, puis en explicitant le remboursement par Grenier Communautaire Villageoise (GCV). Dans le second chapitre, analysons la situation actuelle en donnant des évaluations relatives au refinancement et puis des différentes analyses y afférentes.

## **CHAPITRE I :**

### **ASPECTS PRATIQUES DU FIEFE**

Pour pouvoir bien maîtriser la gestion de ce fonds de refinancement, nous allons voir dans ce premier chapitre des exemples concrétisant le cas réel, ainsi voir le cas de remboursement par Grenier Communautaire Villageoise puis analysons les points forts, faibles, opportunités et menaces du FIEFE.

#### **Section 1 : Analyse descriptive du FIEFE**

Décrivons en pratique le déroulement et mécanisme du FIEFE, en présentant les dossiers de crédit établis pour participer au FIEFE.

##### **1.1 Présentation des dossiers de crédits établis au sein de la microfinance**

Des dossiers de crédit sont à établir au sein de l'EAM et à envoyer à la CEM pour perfectionner la gestion du FIEFE auprès de cette dernière.

Rappelons qu'au début, la règle était claire que lorsque la dotation initiale aura été totalement utilisée pour des opérations de refinancement, en respectant fidèlement les conditions et mécanismes prévus ci-dessous, le FIEFE continuera à fonctionner, de la même manière, à partir des remboursements de principal et d'intérêt effectués par les institutions financières participantes, et des placements réalisés par la CEM. Il appartiendra à la CEM de veiller à l'équilibre financier du FIEFE afin d'en assurer la viabilité à long terme.

Toutes les opérations effectuées en application du protocole d'accord de gestion de FIEFE seront libellées en monnaie locale (Ariary).

##### **1.2 L'exemple du cas FIEFE :**

L'exemple cas de FIEFE ci-après va refléter les règles régissant le fonds de refinancement FIEFE actuel.

**Tableau n°02 : Tableau de déblocage**

N°	Nom de la Koloharena	Objet de crédit	Taux directeur de la BCM	DEBLOCAGE			Ddurée de crédit (mois)	Mode de remboursement	Taux de crédit auprès de l'EAM (annuel)	Taux de refinancement (annuel)
				DATE	Montant (MGA)					
					Octroyé aux Koloharena	Refinancement (80%)				
1	SOA	Achat décortiqueur	10,00%	17/07/2009	7 575 000,00	6 060 000,00	7	à l'échéance	19%	5,00%
2	FANIRY	Huile essentiel	10,00%	17/07/2009	4 545 000,00	3 636 000,00	7	à l'échéance	19%	5,00%
3	MANOHISOA	GCV	10,00%	17/07/2009	5 151 000,00	4 120 800,00	7	à l'échéance	19%	5,00%
4	HERY MIARAKA	Huile essentiel	10,00%	17/07/2009	4 848 000,00	3 878 400,00	7	à l'échéance	19%	5,00%
5	SOALANDY	GCV	10,00%	17/07/2009	5 454 000,00	4 363 200,00	7	à l'échéance	19%	5,00%
6	F5	GCV	10,00%	02/09/2009	4 500 000,00	3 600 000,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
7	F9	GCV	10,00%	02/09/2009	3 400 000,00	2 720 000,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
8	SANTATRA	GCV	10,00%	02/09/2009	2 121 000,00	1 696 800,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
9	FANIRY	GCV	10,00%	02/09/2009	2 848 200,00	2 278 560,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
10	TIAVINA	GCV	10,00%	02/09/2009	1 212 000,00	969 600,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
11	TAMBATRA I	GCV	10,00%	02/09/2009	6 666 000,00	5 332 800,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
12	TAMBATRA II	GCV	10,00%	02/09/2009	7 605 300,00	6 084 240,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
13	RAVOKATRA	GCV	10,00%	02/09/2009	2 800 000,00	2 240 000,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
14	ARO	GCV	10,00%	02/09/2009	12 120 000,00	9 696 000,00	5	à l'échéance	19%	5,00%
15	TAMBY	GCV	10,00%	18/06/2010	6 363 000,00	5 090 400,00	9	à l'échéance	19%	5,00%
16	MAHERY II	Achat décortiqueur	10,00%	18/06/2010	2 424 000,00	1 939 200,00	9	à l'échéance	19%	5,00%
17	TOHANAINA	GCV	10,00%	18/06/2010	9 999 000,00	7 999 200,00	6	à l'échéance	19%	5,00%
18	HENINTSOA	GCV	10,00%	18/06/2010	1 515 000,00	1 212 000,00	6	à l'échéance	19%	5,00%
19	MIAINA	GCV	9,50%	20/08/2010	7 575 000,00	6 060 000,00	7	à l'échéance	19%	4,75%
20	MIASA SOA	Achat motoculteur	9,50%	20/08/2010	4 545 000,00	3 636 000,00	9	à l'échéance	19%	4,75%
21	MANDRESY	GCV	9,50%	20/08/2010	4 242 000,00	3 393 600,00	6	à l'échéance	19%	4,75%
23	TAMBATRA	GCV	9,50%	31/05/2011	3 636 000,00	2 908 800,00	7	à l'échéance	19%	4,75%
24	FINOANA	GCV	9,50%	31/05/2011	6 060 000,00	4 848 000,00	6	à l'échéance	19%	4,75%
25	AINA	GCV	9,50%	31/05/2011	6 363 000,00	5 090 400,00	6	à l'échéance	19%	4,75%
26	MAMELONA	GCV	9,50%	31/05/2011	4 242 000,00	3 393 600,00	7	à l'échéance	19%	4,75%
TOTAL					127 809 500,00	102 247 600,00				

**Source : la CEM/2011**

### **1.3 Elaboration des tableaux de remboursement**

#### **1.3.1 Montant du crédit : Paiement du principal et des intérêts :**

L'entité refinancée payera le montant principal de chaque avis ainsi que tous les intérêts, honoraires et coûts y afférant et tous autres montants à payer tels que précisé dans l'Avis en monnaie légale de la République du Madagascar au moment du paiement, et un tel paiement sera effectué sans déduction (si pour impôts de retenus ou autres ou autrement) ou compensation, et sera effectué dans le compte spécifique «Remboursement» selon les instructions de transfert fourni par le Prêteur à l'Entité Refinancée. Les montants correspondant au remboursement du principal et des intérêts des refinancements, ainsi que les placements de la trésorerie seront versés dans le compte spécifique «Remboursement».

Le montant de crédit est aperçu après avoir eu le rapport sur la descente sur terrain des agents de terrain.

Bien que les demandes de prêts soient préparées et évaluées par les agents de terrain, Le comité chargé d'octroi de crédit se réunit, et, l'approbation finale du prêt demeure la décision des chargés de prêt auprès de la CEM et de l'EAM, chargés du FIEFE. Après cela, ils ne considèrent plus que le résultat final de remboursement et sont encouragés à refuser tout prêt douteux. Le montant du principal correspond aux montants des débloques successifs, diminués éventuellement de la part des risques supportés par le FIEFE, conformément aux dispositions des contrats de refinancement des prises de participation et des contrats de refinancement de crédits bancaires, avec option de garantie des risques d'impayés.

#### **1.3.2 Taux directeur de la Banque centrale :**

Selon l'article n° 2 de la convention de refinancement entre la CEM et l'Entreprendre à Madagascar (EAM), les sommes versées par la Caisse d'Epargne de Madagascar à l'Emprunteur au titre du présent refinancement porteront intérêt au taux de 4.75 %, soit la moitié (1/2) du taux directeur de la Banque Centrale de Madagascar au moment de l'établissement de la convention. Il est expressément stipulé que les variations du taux directeur de la Banque Centrale de Madagascar ne seront pas répercutées sur l'Emprunteur.

L'Emprunteur (EAM) s'engage à appliquer un taux de sortie fixe de 19 % l'an à l'égard du bénéficiaire final pendant toute la durée du crédit. A l'instar du taux de

refinancement, il est expressément stipulé que les variations du Taux Directeur de la Banque Centrale de Madagascar ne seront pas répercutées sur le bénéficiaire final.

### **1.3.3 Calcul d'intérêt :**

Le montant du refinancement mis à disposition dans le Contrat servira de base au calcul des intérêts qui correspondra à un taux égal au Taux Directeur de la Banque Centrale de Madagascar en vigueur considérés sur les 5 jours ouvrables avant la date de décaissement, et un changement du Taux Directeur après la date de décaissement de ce fonds de refinancement, n'aura pas d'effet sur le taux d'intérêt appliqué ni à aucun autre Prêt Sous-jacent.

$\text{Intérêt} = \text{montant du principal} * \text{taux directeur} * \text{durée de prêt (mois)/12}$
---

Notons qu'il sera adressé à l'Emprunteur un relevé de compte à la fin de chaque trimestre.

### **1.3.4 Durée du remboursement :**

Les chargés de prêt informent les clients sur une date, puis, les deux signent leurs accords en matérialisant avec le contrat, qui sera appelée : « date de contrat ».

Le même jour que cette date ou bien quelques jours après cette date de contrat se passent la date de déblocage : date où la CEM se charge d'ouvrir le livre de compte de déblocage prévue dans l'accord de gestion de FIEFE.

$\text{Date du contrat} < \text{ou} = \text{Date de déblocage}$
---

L'Entité Garantie enverra au Garant une situation de remboursement sur chaque Prêt sous-jacent à la fin de chaque trimestre mettant en évidence le solde restant dû et le montant des impayés (principal et intérêt).

Le Contrat entrera en vigueur à la date du premier déblocage des Prêts effectués par l'Entité Exécution en vertu du présent contrat et prendra fin à la date du remboursement final du dernier encours du Prêt effectué par le Bénéficiaire Final dans le cadre du Contrat et c'est la durée.

La durée de refinancement dépend du contrat. Le remboursement est subordonné au remboursement effectif par le bénéficiaire final.

$$\text{Durée de remboursement} = \text{date dernière échéance} - \text{date de premier échéance}$$

La durée de refinancement FIEFE dépend des activités à effectuer par l'entité bénéficiaire, et elle est fixée par le partenaire financier. En général, elle ne dépasse pas les deux ans, ce qui entraîne un prêt à court terme.

Le remboursement comprend deux parties distinctes à savoir : le remboursement des KH auprès de l'EAM et le remboursement de l'EAM auprès de la CEM (refinancement proprement dit).

Quelques formules indispensables sont applicables dans le premier tableau :

Notons **C** : le capital initial

**I** : intérêt applicable de l'EAM auprès des associations Koloharena

**t** : taux d'intérêt applicable de l'EAM auprès des associations Koloharena

**n** : durée de remboursement de prêt (mois)

**R** : remboursement à effectuer

L'article 3 de la convention de refinancement entre la CEM et l'EAM stipule que l'Emprunteur s'engage à appliquer un taux de sortie fixe de 19 % l'an à l'égard du bénéficiaire final pendant toute la durée du crédit. A l'instar du taux de refinancement, il est expressément stipulé que les variations du Taux Directeur de la Banque Centrale de Madagascar ne seront pas répercutées sur le bénéficiaire final.

$$I = C * t * n/12$$

Avec  $t = 19\%$

Prenons comme  $C = 7\,575\,000,00$  ;  $n = 7$

En application numérique :

$$I = 7\,575\,000,00 * 19\% * 7/12$$

$$\text{Donc, on a } I = 839\,562,50$$

Le montant de remboursement n'est que le montant de capital ajouté du montant d'intérêt calculé ci-dessus

$$R = C + I$$

En application numérique :

$$R = 7\,575\,000,00 + 839\,562,50$$

$$\text{On a donc : } R = 8\,414\,562,50$$

#### **1.4 Amortissement et mode de remboursement**

L'article n°6 de la convention de refinancement entre la CEM et l'EAM stipule que l'emprunteur paiera à la Caisse d'Epargne de Madagascar le remboursement du capital et des intérêts, détaillé comme suit :

**Tableau n°02 : Tableau de remboursement**

Nom de la KH	Montant de refinancement	Durée (mois) à partir de la date de déblocage	Taux d'intérêt annuel	Intérêts	Remboursement
SOA	6 060 000,00	7	5%	176 750,00	6 236 750,00
FANIRY	3 636 000,00	7	5%	106 050,00	3 742 050,00
MANOHISOA	4 120 800,00	7	5%	120 190,00	4 240 990,00
HERY MIARAKA	3 878 400,00	7	5%	113 120,00	3 991 520,00
<b>Total</b>	<b>17 695 200,00</b>			<b>516 110,00</b>	<b>18 211 310,00</b>

**Source** : la CEM/ 2011

Total général : MGA=17 695 200,00= (Dix sept millions six cent quatre vingt quinze mille deux cent Ariary Zéro)

Les montants de ces échéances seront payés à la Caisse d'Epargne de Madagascar par virement au crédit du compte bancaire N° 01-114-817-1-010-000 ouvert auprès de la banque Crédit Agricole BNI Madagascar, Agence Centrale Analakely, Antananarivo 101.

Le remboursement de cette échéance est subordonné au remboursement effectif par le bénéficiaire final.

Les sommes versées au profit de la Caisse d'Epargne de Madagascar seront nettes de la Taxe sur la Valeur Ajoutée conformément aux dispositions de l'article 06.01.08 du CGI (J.O du 11/03/2002 p.593).

Du fait, L'Emprunteur s'engage à porter à la connaissance de la Caisse d'Epargne de Madagascar tout retard de paiement par le bénéficiaire final dans un délai de 60 jours après la date de l'échéance.

L'Emprunteur donnera avec cette information les causes du retard et les mesures prises pour faire respecter son engagement au bénéficiaire final.

En cas de réaménagement de l'échéance du crédit, selon l'article n°10 de la convention entre la CEM et l'EAM, l'Emprunteur s'engage à boucler le nouveau dossier dans un délai de trois mois après la date de l'échéance initiale et en informer la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Les termes du nouveau contrat de réaménagement entraînent l'établissement d'un avenant au contrat.

L'Emprunteur prononcera la déchéance du terme si le non-paiement persiste deux mois après l'échéance éventuellement réaménagée.

Le prononcé de la déchéance du terme signifie que l'ensemble de la créance de l'Emprunteur sur le bénéficiaire final devient exigible.

Dès le prononcé de la déchéance du terme, l'Emprunteur diligentera le recouvrement des créances par les voies les plus appropriées.

Il informera la Caisse d'Epargne de Madagascar des démarches entreprises.

Dans le cas de déchéance du terme, selon l'article n° 13, les engagements de remboursement de l'Emprunteur restent ceux définis par le contrat ou celui de l'avenant matérialisant le réaménagement.



**Tableau n° 04 : Tableau de remboursement des Koloharena auprès de l'EAM**

Remboursement des Koloharena auprès de l'EAM			
DATE	Montant (MGA)		
	Capital	Intérêt	Remboursement
17/02/2010	7 575 000,00	839 562,50	8 414 562,50
17/02/2010	4 545 000,00	503 737,50	5 048 737,50
17/02/2010	5 151 000,00	570 902,50	5 721 902,50
17/02/2010	4 848 000,00	537 320,00	5 385 320,00
17/02/2010	5 454 000,00	604 485,00	6 058 485,00
02/02/2010	4 500 000,00	356 250,00	4 856 250,00
02/02/2010	3 400 000,00	269 166,67	3 669 166,67
02/02/2010	2 121 000,00	167 912,50	2 288 912,50
02/02/2010	2 848 200,00	225 482,50	3 073 682,50
02/02/2010	1 212 000,00	95 950,00	1 307 950,00
02/02/2010	6 666 000,00	527 725,00	7 193 725,00
02/02/2010	7 605 300,00	602 086,25	8 207 386,25
02/02/2010	2 800 000,00	221 666,67	3 021 666,67
02/02/2010	12 120 000,00	959 500,00	13 079 500,00
18/03/2011	6 363 000,00	906 727,50	7 269 727,50
18/03/2011	2 424 000,00	345 420,00	2 769 420,00
18/12/2010	9 999 000,00	949 905,00	10 948 905,00
18/12/2010	1 515 000,00	143 925,00	1 658 925,00
20/03/2011	7 575 000,00	839 562,50	8 414 562,50
20/05/2011	4 545 000,00	647 662,50	5 192 662,50
20/02/2011	4 242 000,00	402 990,00	4 644 990,00
31/12/2011	3 636 000,00	402 990,00	4 038 990,00
30/11/2011	6 060 000,00	575 700,00	6 635 700,00
30/11/2011	6 363 000,00	604 485,00	6 967 485,00
31/12/2011	4 242 000,00	470 155,00	4 712 155,00
	<b>127 809 500,00</b>	<b>12 771 269,58</b>	<b>140 580 769,58</b>

**Source : la CEM/2011**

Rappelons que selon l'article n°6 de la convention entre la Caisse d'Epargne de Madagascar et de l'Entreprendre à Madagascar, l'emprunteur paiera à la Caisse d'Epargne de Madagascar le remboursement du capital et des intérêts.

Voici alors à la page suivante le tableau récapitulatif de remboursement de l'EAM auprès de la CEM (refinancement proprement dit)

**Tableau n°05 : Tableau de remboursement de l'EAM auprès de la CEM**

Remboursement de l'EAM auprès de la CEM (refinancement)			
DATE	Montant (MGA)		
	Capital	Intérêt	Remboursement
28/02/2010	6 060 000,00	176 750,00	6 236 750,00
28/02/2010	3 636 000,00	106 050,00	3 742 050,00
28/02/2010	4 120 800,00	120 190,00	4 240 990,00
28/02/2010	3 878 400,00	113 120,00	3 991 520,00
28/02/2010	4 363 200,00	127 260,00	4 490 460,00
31/01/2010	3 600 000,00	75 000,00	3 675 000,00
31/01/2010	2 720 000,00	56 666,67	2 776 666,67
31/01/2010	1 696 800,00	35 350,00	1 732 150,00
31/01/2010	2 278 560,00	47 470,00	2 326 030,00
31/01/2010	969 600,00	20 200,00	989 800,00
31/01/2010	5 332 800,00	111 100,00	5 443 900,00
31/01/2010	6 084 240,00	126 755,00	6 210 995,00
31/01/2010	2 240 000,00	46 666,67	2 286 666,67
31/01/2010	9 696 000,00	202 000,00	9 898 000,00
31/03/2011	5 090 400,00	190 890,00	5 281 290,00
31/03/2011	1 939 200,00	72 720,00	2 011 920,00
31/12/2010	7 999 200,00	199 980,00	8 199 180,00
31/12/2010	1 212 000,00	30 300,00	1 242 300,00
31/03/2011	6 060 000,00	167 912,50	6 227 912,50
31/05/2011	3 636 000,00	129 532,50	3 765 532,50
28/02/2011	3 393 600,00	80 598,00	3 474 198,00
31/12/2011	2 908 800,00	80 598,00	2 989 398,00
30/11/2011	4 848 000,00	115 140,00	4 963 140,00
30/11/2011	5 090 400,00	120 897,00	5 211 297,00
31/12/2011	3 393 600,00	94 031,00	3 487 631,00
	<b>102 247 600,00</b>	<b>2 647 177,33</b>	<b>104 894 777,33</b>

Source : la CEM /2011

Les montants de ces échéances seront payés à la Caisse d'Epargne de Madagascar par virement au crédit bancaire ouvert auprès de la banque Crédit Agricole BNI Madagascar

Rappelons que la CEM ne va refinancer que le 80 % des montants octroyés c'est-à-dire : effectuons la somme des 80% des montants demandées.

Soit **MR** : la somme des montants refinancés

$$MR = \Sigma C * 80\%$$

En application numérique :  $MR = 127\,809\,500,00 * 80\%$

$$MR = \text{Ariary } 102\,247\,600,00.$$

D'où, ici, la somme des montants refinancés est d'Ariary 102 247 600,00.

Le taux d'intérêt applicable dans ce type de remboursement est la moitié du taux directeur de la banque centrale, selon l'article n° 2 qui est : « Les sommes versées par la Caisse d'Epargne de Madagascar à l'Emprunteur au titre du présent refinancement porteront intérêt à la moitié (1/2) du taux directeur de la Banque Centrale de Madagascar au moment de l'établissement de la convention. Il est expressément stipulé que les variations du taux directeur de la Banque Centrale de Madagascar ne seront pas répercutées sur l'Emprunteur.

On a donc :

$$I = C * t * n$$

Avec  $t = \frac{1}{2}$  taux directeur de la banque centrale

$$I = 6\,060\,000,00 * 5\% * \frac{7}{12}$$

On a : 176 750,00

## **Section 2 : Le remboursement par GCV:**

Dans la plupart des cas de FIEFE, l'objet de prêt est catégorisé en Grenier Communautaire Villageoise ou GCV. Et lorsque l'objet de prêt est GCV, il n'est plus nécessaire de passer à la réunion des comités de crédit. Mais la demande de l'EAM suffit à se faire débloquent du 80% du montant demandé. De cette étape, les relations qui vont lier les institutions financières et les bénéficiaires finaux sont matérialisées par l'octroi de crédit.

### **2.1 Principe de base de la Grenier Communautaire Villageoise (GCV) :**

Le principe de base de la GCV est l'accès au crédit contre la **mise en garantie du stock** (on entend souvent parler de nantissement de stock: nantir quelqu'un est lui donner quelque chose pour qu'il consente à prêter).

Dans le cas du crédit aux petits producteurs, le stock doit être conservé dans un endroit sûr, dans lequel chacun s'assure que personne ne viendra retirer des sacs pour vendre en cas de nécessité.

## **2.2 Démarche de la GCV :**

La démarche à suivre est généralement la suivante:

### **2.2.1 Création de l'Association GCV :**

Le stock devrait donc être placé dans un magasin sécurisé. Ainsi, il est indispensable de confier la gestion de ce magasin à l'Association GCV qui est composée par des membres de la microfinance ou par un détenteur spécialisé comme souvent lorsque l'opération est à grande échelle (on parle alors de tierce détention), qui loue une place dans son entrepôt.

### **2.2.2 Mise en stock :**

Un stock de grains est fragile, il faut donc l'entreposer dans de bonnes conditions, et contrôler son évolution.

C'est l'Association GCV bénéficiaire du crédit et la microfinance qui contrôlent la qualité du produit au départ (produit sec, sain, protégé contre maladies et ravageurs, mais aussi de bonne qualité commerciale), le magasin (propre, aéré, protégé des rongeurs, toits et murs étanches, protégé des risques d'incendies) et contrôlent leur évolution en cours de stockage.

- Un procès-verbal (PV) de stockage doit être tenu par le Groupement dont la détention des clés y est inscrite ;
- Au maximum, un stockage de 2 vagues est accepté
- Chaque rentrée de paddy est matérialisée par un bon de réception
- Ce bon de réception est en triple exemplaire, dont un (1) pour le membre dépositaire, un (1) pour la caisse et un (1) pour le technicien de la microfinance présent sur le lieu de stockage;
- Le représentant de la microfinance dépose à la microfinance les fiches de suivi, avec les doubles des bons de réception.

### **2.2.3 Fermeture du magasin avec deux clés**

Si l'entreposage se fait auprès d'un entreposeur privé, ce dernier délivre un récépissé au demandeur de crédit qui atteste de la quantité stockée.

### **2.2.4 Demande de crédit**

Le Président et le Secrétaire du groupement avec tous les membres de ce groupe déposent une demande commune d'avances sur produit (ASP), avec la présentation d'une liste nominative des membres du groupe ;

Ils annexent dans ce sens les triples des bons de réception.

### **2.2.5 Acceptation de la demande**

Au moment de délibération, il est crucial de :

- Vérifier la concordance du montant de la demande commune et ceux des bons de réception déposées et annexées ;
- Vérifier la concordance de ces montants par rapport aux fiches de suivi déposées par le représentant de la microfinance lors du stockage.

En cas d'accord, la microfinance fixe le montant du prêt à allouer aux membres qui est indexé sur le prix du marché au moment de la mise en stock (c'est la valeur du stock).

La proportion du stock financée (quotité ou quantum) devrait être inférieure à 100%, pour prévenir les pertes physiques et les éventuelles baisses de prix : si le stock se déprécie, il doit rester suffisant pour rembourser le crédit (Capital + Intérêts).

Le crédit vient en remplacement d'une vente précoce. Il est recommandé d'utiliser les trois quarts (75%) à des fins productives (nouvelle culture ou de contre-saison, achat revente de produits, nouvel atelier, transformation...) : le remboursement peut alors être assuré par les revenus de cette activité.

### **2.2.6 Formalisation**

Le Président et le Secrétaire sont responsables de la formalisation du nantissement et du contrat de prêt Avance Sur Stock (ASS).

Il est à noter que les frais relatifs aux enregistrements sont supportés par l'Association GCV et le certificat de nantissement et le contrat de prêts formalisés en bonne et due forme constituent des éléments d'appui pour le débours des avances.

### **2.2.7 Déblocage du crédit**

Après le dépôt de nantissement et la signature du contrat d'ASS, la microfinance peut procéder au déblocage du prêt.

### **2.2.8 Contrôles périodiques**

C'est une étape importante à accomplir conjointement par le représentant de la microfinance et celui de l'Association GCV.

## **2.3 Remboursement**

Le remboursement est précédé par une étape de préparation.

### **2.3.1 Préparation de remboursement**

Le remboursement doit obligatoirement être fait avant le déstockage. Pour cela, soit le membre utilise les revenus d'une autre activité (travail extérieur, petit élevage, achat/revente de produit...), soit il procède simultanément à la vente du produit, au remboursement de son crédit et au déstockage.

La comptabilisation suit la procédure de remboursement de prêt en vigueur au sein du réseau de la microfinance.

L'important est de planifier le remboursement, c'est à dire de prévoir à l'avance comment le crédit va être remboursé.

### **2.3.2 Destockage**

Les dates de déstockage prévues pour chaque GCV sont déterminées dans le tableau récapitulatif des GCV (sans dépasser le 15 Décembre de l'année encours). Il s'agit des dates déterminées en commun accord entre les agents de la microfinance et les Associations GCV au moment de la mise en stockage du produit. En dehors de ces dates, la microfinance peut accepter des déstockages partiels tant que la valeur du stock restant en magasin suffit à rembourser la dette, toutefois l'association GCV doit informer la microfinance au moins une semaine en avance.

La vente du produit, matérialisée par sa livraison au client et par le paiement effectué par ce dernier, se fait obligatoirement tout près du magasin de stockage. Au maximum, un déstockage de deux vagues est accepté et aucune vente à crédit n'est acceptable.

La microfinance ouvre le magasin une fois que l'intégralité du crédit avec intérêts et pénalités de retard éventuelles est remboursée. Cependant, un accord peut être trouvé avec l'acheteur pour que remboursement, ouverture du magasin et vente soient simultanés. Dans ce cas, la présence du caissier (avec bordereau), des détenteurs des clés, de tous les membres de l'Association GCV ainsi que du client (avec l'argent et son matériel de transport) sont obligatoires avant de procéder à l'ouverture du magasin de stockage ;

A noter que :

- Chaque sortie de paddy est matérialisée par un bon de livraison. Ce bon de livraison est en triple exemplaire, dont un (1) pour le membre dépositaire, un (1) pour la caisse et un (1) pour le représentant de la microfinance ;
- Il faut vérifier le contenu du PV de stockage, concordance avec les fiches de suivi présentées par le représentant de la microfinance.
- Un PV de déstockage doit être tenu par les détenteurs de clés (un par la caisse, un par le représentant du groupement)

#### **2.4. Bénéficiaires des stocks :**

Avec un stock réel, sous clé, c'est l'association GCV qui a le pouvoir de négociation dans des contextes où les produits sont rares pour les acheteurs

**Tableau n°06 : Récapitulation des tâches**

N°	Etapas	Période	Association GCV	OTIV	OUTILS
1	Formation de l'Association GCV	Avant ou après récolte	X		- PV Création Association GCV
2	Mise en stock dans de bonnes conditions	Au plus tard 1 mois après récolte	X	Pour vérification	- PV Stockage - Bon de réception - Fiche de suivi
3	Fermeture du magasin avec deux clés	Systématique après stockage	X	X	
4	Demande de crédit	Après récolte	X		- Demande d'ASS (Avance sur stock)
5	Acceptation de la demande du groupe et du magasin	Au plus tard 1 mois après récolte		X	- Demande d'ASS (Avance sur stock)
6	Formalisation	Après stockage	X		- Acte de nantissement - Contrat d' ASS - Fiche de suivi
7	Déblocage du crédit	Après formalisation des acte de nantissement et du contrat ASS		X	- Acte de nantissement - Contrat d'ASS - Fiche de prêt - Carnet de prêt - Fiche de suivi
8	Contrôles périodiques et observation du marché	Tous les 15 jours	X	X	- Fiche de suivi
9	Remboursement	Au plus tard le 15 déc.	X		- Fiche de prêt - Carnet de prêt - Fiche de suivi
10	Déstockage	Après apurement de la dette	X	X	- PV Déstockage - Bon de livraison - Fiche de suivi

*Source : La CEM/2011*

Il est de toute façon primordial de bien connaître le marché, l'évolution des prix, de l'offre et de la demande, que ce soit par recours à un système formalisé d'information puis analyse, ou par expérience et observations collectives.

Pour conclure, le fonds de refinancement géré par la CEM porte en majorité un objet de crédit Grenier Communautaire Villageoise ou GCV. Et, il n'est plus nécessaire pour les prêts ayant pour objets de crédit GCV de passer à une réunion de comité d'Octroi de crédit.



## **CHAPITRE II :**

### **ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE**

Après avoir donné un exemple concret, cas de FIEFE, il est bon d'analyser la situation actuelle du fonds de refinancement FIEFE géré par la CEM, ainsi donner les évaluations possibles.

#### **Section 1 : Evaluation relative au refinancement**

Plusieurs méthodes sont possibles pour l'évaluation du refinancement auprès de la CEM. Voyons quelques uns.

##### **1.1 Evaluation institutionnelle :**

L'objectif de l'analyse de l'environnement et de l'évaluation institutionnelle est de mettre en évidence les éléments sur lesquels l'institution doit particulièrement porter son attention pour répondre au mieux aux besoins de sa clientèle et améliorer sa rentabilité. En produisant régulièrement l'information nécessaire à l'évaluation des tendances passées et des performances présentes, les analyses constituent un premier support pour définir le type de stratégie qui permettra à l'institution d'atteindre ses objectifs.

Il existe plusieurs manières d'évaluer les ressources et les capacités d'une institution. Selon les méthodes proposées ici, l'institution évalue ses performances dans ses principaux domaines d'activité, en se posant certaines questions qui l'aident à déterminer si les pratiques qu'elle suit sont les plus efficaces pour une institution de microfinance. Le scoring est l'un des méthodes d'évaluation utilisé pour le FIEFE.

L'évaluation institutionnelle est généralement effectuée après l'étude de marché et d'analyse environnementale, afin que l'institution puisse mesurer ses points forts et faiblesses en fonction de sa capacité à satisfaire les besoins de ses clients dans le contexte où elle opère.

Le scoring est une forme d'évaluation des associations faite par l'EAM et CEM.

## 1.2 **Le scoring**

Le scoring est un outil utilisé par les organismes de financement afin de qualifier votre éligibilité au financement. Sur l'historique du fichier client, il analyse vos revenus, votre situation professionnelle, votre ancienneté dans votre entreprise, votre situation matrimoniale, la présence d'enfants à charge, le taux d'endettement, votre capacité d'épargne et votre âge.

Il vise à définir des profils type de personne pour lesquelles le prêt présentera un risque important de non recouvrement des créances. Cela permet aux organismes de financement de limiter les situations de surendettement de leurs clients.

Pour compléter les garanties que chaque demandeur de crédit, les établissements financiers pratiquent le crédit scoring, une technique de « notation » du demandeur de crédit, qui a commencé à se populariser dans les années 90. C'est un ensemble d'outils qui vont servir à estimer si le demandeur est solvable, s'il a la capacité de rembourser son emprunt. Cette évaluation de l'emprunteur est faite sur plusieurs facteurs, comme le salaire, le métier, le nombre d'enfants, l'âge... A chaque facteur, une note, chaque facteur étant d'importance différente : le salaire comptera de façon plus importante dans le « scoring » global que le métier, par exemple.

L'évaluation et la sélection des risques en matière d'octroi de crédit, le crédit scoring, est très utilisée par les organismes de crédit qui n'ont pas la puissance des grandes banques. En effet, les grandes banques possèdent des fichiers en interne, qu'elles complètent avec des bases de données externes qu'elles peuvent acheter, où elles mettent toutes les informations qu'elles peuvent avoir sur ses clients. De plus, elles peuvent partager ce type d'information entre les différentes filiales qui composent le groupe bancaire. Résultat : elles possèdent déjà, en quelque sorte, un fichier positif, qui va leur servir à faire du démarchage commercial, à déterminer le risque que vous représentez en tant que demandeur de crédit et si vous pouvez obtenir votre prêt.

**Tableau n°07 : Exemple de scoring**

	Critères d'évaluation	Note	Total
1	Turn Over de l'Association	4	/ 5
2	Moralité des responsables	4	/ 5
3	Expérience des bénéficiaires aux activités	12	/ 15
4	Qualité des garanties proposées	9	/ 10
5	Capacité d'apport en fonds de garantie (FDG)	8	/ 10
6	Capacité de production	8	/ 10
7	Potentialité du marché	8	/ 10
8	Impact de la concurrence	4	/ 5
9	Rentabilité	8	/10
10	Capacité de remboursement	14	/ 15
11	Autres	3	/ 5
	TOTAL :	<b>82</b>	<b>/ 100</b>

**Source : la CEM/ 2011**

### **1.3 Constats de départ sur les associations de développement et l'économie**

Dans la plupart, les associations émergent à partir des solidarités locales traditionnelles ou bien naissent de la nécessité. Sous le terme d'associations de développement, on désigne :

- Des organisations de base : groupements paysans, groupes d'artisans ou groupes de jeunes qui agissent dans un cadre formel : association, coopérative, groupement économique, etc.
- Et des organisations d'appui qui peuvent être des fédérations de groupements paysans, des ONG locales d'appui, des coopératives, des unions de groupements, voire des caisses d'épargne et de crédit.

Beaucoup de ces associations qui ont construit leur identité et forgé leur structures par des actions sociales et de formation débouchent, depuis quelques années, par nécessité de survie de leurs membres, dans leur économie.

Il ne peut s'agir pour eux que d'un économique marginal (l'autonomie de subsistance ou les travaux de broderie) qui serait en marge de « l'économie » avec majuscule, qui constitueraient les grandes entreprises, les banques et les commerces formelles car :

Ce « économique formel » a suffisamment fait la preuve qu'en s'occupant du monde rural et de ce qu'on appelle couramment l'informel urbain, il était bancal, extraverti, et n'avait pas d'effet de développement, sauf tout au plus un effet de bien-être pour une mince couche de privilégiés ;

Beaucoup d'organisations d'appui au développement sont mal à l'aise face à l'économie pour de multiples raisons dont l'esprit caritatif et la méconnaissance d'eux par leur origine, leur culture, leurs types de ressources et de personnel de la vie économique, on constate généralement que l'aide extérieur se réduit ou cesse au moment où les organisations de développement s'engagent vraiment dans l'économie parce que : l'aide s'aperçoit que les volumes financiers d'aide sont en fait marginaux par rapport au « chiffre d'affaire total » social, de formation et économique de leur partenaire.

Cette marginalisation est mal supportée par celui qui donne, les compétences des ONG deviennent visiblement insuffisantes par rapport à des demandes nouvelles ; leurs méthodes de financement sont inadaptées à l'appui au financement d'activités économiques.

L'accès à l'économie peut transformer les associations de développement en interlocuteurs majeurs. Le fait de pouvoir négocier, et réussir la négociation, avec une banque ou microfinance ou les fournisseurs, des clients de remplir des contrats, d'honorer des engagements n'est pas seulement un acte économique, c'est aussi un acte politique, en ce sens qu'il marque un changement de statut : celui d'acteur engagé et reconnu, mais l'aide à ce changement est encore balbutiante sinon négative.

## **Section 2 : Les différentes analyses et évaluations :**

La vie de la microfinance se trouve à une charnière entre les actions à caractère social, économique et financier. C'est ce qui explique la multiplicité des acteurs engagés dans la promotion de ces secteurs.

### **2.1 Les forces, faiblesses ; opportunités et menaces (FFOM)**

#### **2.1.1 Forces :**

Le FIEFE est un marché prometteur pour l'expansion de la CEM et de l'EAM

La CEM possède actuellement le plus de clients par rapport aux autres institutions financières à Madagascar, donc elle est reconnue nationalement. Les 90 ans d'existence de la CEM à Madagascar renforcent la reconnaissance de la CEM aux populations rurales.

- **L'importance de l'épargne pour la CEM**

L'importance de l'épargne pour la CEM parce qu'elle est une source potentielle de fonds à prêter, et elle fournit des garanties liquides pour les prêts, en générant un revenu à travers un intérêt échelonné. C'est une manière d'établir un relevé pour la cliente et facilite le mécanisme d'éligibilité pour les prêts. Elle renforce les relations avec la cliente à travers la responsabilité en nécessitant une bonne gestion financière.

- **Importance de l'épargne pour les clientes**

L'épargne fournit une source de fonds pour constituer le capital d'expansion de l'entreprise ; elle fournit une source de garantie pour les prêts. Elle génère des revenus en intérêts, permet à la filiale de prendre conscience et, de ce fait, augmente les chances de la cliente d'obtenir un prêt. L'épargne renforce la relation avec la filiale à travers la propriété ; en construisant une discipline financière et encourageant la planification à long terme. Elle éduque et prépare à travailler avec les banques et donne accès au service bancaire ; assure le dépôt en gardant de l'argent.

L'épargne bien investie crée un processus de renforcement du capital et de reproductibilité de l'épargne, donc un effet « boule de neige » qui entraîne le développement

Les avantages pour l'IMF seront considérés parmi les forces du FIEFE:

- **Une protection contre le risque**

Ce type de garantie qui présente une valeur marchande élevée est attractive pour les IMF, notamment lorsqu'elles prêtent à de nouveaux clients pour lesquels elles ne disposent pas d'historique de crédit.

Une moindre variabilité saisonnière des prix : le système de crédit-stockage a pour effet de lisser les variations saisonnières du cours de certains produits sur l'année.

- **Le degré de liquidité de la garantie :**

Contrairement aux propriétés foncières ou à d'autres formes de garanties, la garantie constituée par le stock est liquide. Elle peut être rapidement convertie en liquidités auprès d'une banque ou sur le marché.

Pourtant, les avantages ne sont que pour les institutions de microfinance mais aussi aux clients et bénéficiaires finaux et ces avantages présentent les forces du FIEFE

- **Rentabilité :**

Le système permet aux petits producteurs de différer la vente de leurs produits, ce qui leur permet de profiter des hausses de prix et d'obtenir des liquidités au début de la saison de moisson.

- **Transparence des prix :**

Un des effets du système est d'amener les groupes de producteurs à établir les prix avec l'entrepouseur sur la base de la valeur marchande du produit. Les producteurs sont régulièrement tenus au courant de son évolution et contribuent à fixer les prix au lieu de les subir.

- **Sécurité alimentaire :**

Les producteurs peuvent convertir leur épargne en " rachetant " leurs produits à l'entrepouseur pour leur consommation courante pendant la saison creuse, lorsque la nourriture est chère.

- **Assurance vol et incendie :**

Le partenaire financier EAM procède au paiement des assurances des bénéficiaires finaux. ces bénéficiaires finaux sont donc soumises au paiement des assurances auprès des compagnies d'assurance locale.

- **Avantage du crédit scoring :**

C'est un procédé simple, après la saisie des informations vous concernant, l'accord de crédit est délivré très rapidement pour la plupart des cas. Cette information complète les fichiers négatifs de la Banque de France, et permet aux institutions bancaires d'accorder des prêts plus facilement, pour peu que l'on ait un bon score

- **Bon développement de la CEM**

Des associations de développement veulent devenir ou veulent promouvoir, de véritables opérateurs économiques : travaillant à partir des ressources locales ; engagés dans le marché et compétition ; disposant de compétences techniques et de gestion, ayant accès aux circuits financiers formels.

La CEM a établi des critères de sélection pour déterminer où mettre en place des agences « qui présentent une forte probabilité d'atteindre la viabilité tout en ayant un impact positif sur la vie des populations visées. »

### **2.1.2 Faiblesses :**

Beaucoup de microfinance sont faibles sur le plan financier, et cela leur entraîne une tentative de non-respect de la norme de la Commission de Supervision Bancaire Financière (CSBF).

Le FIEFE devient périodique c'est-à-dire il a tendance à devenir saisonnier. Les déblocages ne sont généralement que les mois suivants : février et mars ; puis l'août et septembre.

- **Vol, incendie :**

Personne ne peut prévoir ce qui peut arriver le lendemain. Même si la sécurisation des établissements de la GCV est bien organisée ; les produits y stockés sont toujours exposés aux différents dangers comme le vol, l'incendie, etc.

- **Fluctuation des prix :**

L'expérience a montré que certains programmes de crédit-stockage contribuent à lisser le cours des produits. Lorsque la méthodologie lie le montant du prêt à la valeur marchande des produits, la baisse du prix entraîne la diminution du montant de prêt auquel peut prétendre le producteur, et du montant d'intérêts collecté par l'IMF.

- **Désavantage du crédit scoring :**

On déshumanise le crédit. Avec des formules mathématiques complexes, prenant en compte des données et rien d'autre, vous êtes refoulés ou acceptés, sans que vous puissiez défendre votre projet, votre demande, convaincre votre banquier.

- **Gestion de l'entrepôt :**

Le système ne peut fonctionner que s'il existe des entrepôts sûrs et bien gérés. Une IMF peut créer ou gérer un entrepôt, mais l'expérience a montré que ce cas de figure est rarement viable. L'IMF doit en outre ajouter le coût de gestion de l'entrepôt au prix de ses services.

Rappelons que le FIEFE est spécifié dans la plupart par l'existence des objets de prêt GCV. Les inconvénients liés seront donc classés parmi les faiblesses du FIEFE.

- **Spéculation :**

Le système favorise le comportement spéculatif des petits producteurs. Ceux-ci ont tendance à attendre que les prix atteignent leur point culminant pour vendre leurs produits afin de maximiser leurs bénéfices. Mais lorsque le point culminant est atteint, le flux de marchandises déversées sur le marché fait immédiatement chuter le



prix. Les producteurs peuvent ainsi se retrouver avec plus de la moitié de leur stock à vendre au prix le plus bas. Au total, ils sont perdants.

- **Mauvaises techniques de séchage ou de conservation**

C'est particulièrement vrai dans les zones rurales, où les technologies sont inexistantes ou trop chères. Les produits stockés sont soumis au risque de vol ou de dégradation. De même l'approvisionnement en produits chimiques nécessaires à la conservation n'est pas toujours fiable.

- **Transport des marchandises :**

Ceci représente un coût supplémentaire pour le producteur. Dans les zones rurales où les camions et le carburant sont chers et difficiles à obtenir, le transport des marchandises jusqu'au village voisin ou à la ville la plus proche peut poser un réel problème.

### **2.1.3 Opportunités :**

- **Opportunité de collaboration avec d'autres grandes institutions :**

La concurrence n'est pas à l'heure actuelle un facteur déterminant, même s'il faut surveiller la façon dont évoluent les institutions de microfinance opérant à Madagascar notamment leur choix en matière de marchés. Si elles entrent sur le marché de FIEFE, alors, la concurrence pourrait devenir un facteur très décisif.

La CEM a de grande opportunité de se collaborer avec d'autres grandes institutions comme le MCA, le WU et d'autres organismes internationaux.

De leur côté, les grandes organisations internationales et les agences d'aide bilatérale, malgré des efforts, réels pour se rapprocher des acteurs économiques « à la base » ont peine à le faire efficacement du fait de leur structures et de leur méthodes de fonctionnement.

Depuis des années, seule la CEM travaillait en coopération avec le WU. Or, la CEM était la première institution qui avait accueilli l'Western Union lors de son arrivée à Madagascar. Elle a été élue par les Bailleurs américains de gérer ses fonds. Maintenant, beaucoup d'institutions se coopèrent avec le WU.

- **La concurrence :**

La concurrence peut s'intensifier de manière considérable sur les marchés où opère une institution de microfinance. Inversement, l'absence de concurrent important peut permettre à l'institution de consolider sa position sur le marché. Si la concurrence est un facteur important, l'institution peut choisir de réaliser une étude approfondie de ses concurrents actuels et potentiels, portant sur les autres institutions de microfinance ; les usagers ; les autres circuits de crédit informel ; les fournisseurs des clients et les établissements financiers formels.

L'existence des comptes « Tahiry » de la BOA et le « Tsinjolavitra » de la poste se trouvent être les concurrents de la CEM. En réalité, la concurrence n'est pas un problème pour la CEM. La raison c'est que les activités des autres institutions financières se complètent avec celles de la CEM.

#### **2.1.4 Menaces :**

Par exemple, l'instabilité de la situation politique de transition actuelle cause les problèmes de remboursement.

- **La présence des procédures de recouvrement illégales :**

Les incitations au remboursement et les sanctions pour défaillance doivent être le reflet des circonstances socio-économiques où elles s'appliquent ; ce contexte socio-économique doit dicter la politique de prêt. Pour obtenir une bonne idée du contexte dans lequel vos emprunteurs travaillent, vous devez être à l'écoute de ce qui ne fonctionne pas dans ces contextes uniques.

Aujourd'hui, compte tenu de la situation qui prévaut dans le pays, beaucoup d'acteurs économiques (individus, entreprises) ont de grosses difficultés pour rembourser les prêts qu'ils ont contractés auprès des institutions financières. Les clients des IMF n'en sont pas exempts. Et de ce fait, on constate une tendance à l'augmentation des impayés au niveau du secteur de la microfinance.

Pour certaines institutions financières, embarrasser quelqu'un est la meilleure technique pour éviter la défaillance du remboursement. Les chargés de prêt devraient tout d'abord faire un suivi pour encourager le remboursement, puis faire des remarques, et finalement mettre l'emprunteur défaillant à l'embarras jusqu'à ce qu'il rembourse.

Poursuivre en justice un emprunteur défaillant ne veut pas dire que vous allez gagner. Certains clients se réjouissent même d'être poursuivis car le juge leur accorde souvent un remboursement à un taux d'intérêt inférieur et sur une période de temps plus longue. L'avantage de passer en justice est que vous pouvez obtenir une décision judiciaire de remboursement uniquement en le poursuivant. S'ils refusent d'obéir à une décision judiciaire de remboursement, alors ils peuvent être mis en prison.

Dans ces conditions, ces institutions sont amenées à redoubler d'efforts en matière de recouvrement. Mais là où le bât blesse est le fait que, pour se faire rembourser leurs prêts, certaines IMF font usage de manœuvres répréhensibles vis-à-vis de la loi et dont beaucoup de clients se plaignent.

Bien souvent, les agents de recouvrement des institutions financières se présentent chez le débiteur accompagnés de représentants de forces de l'ordre qui lui intimement de désintéresser le créancier sous peine de s'exposer à de graves problèmes. Impressionnés par cette présence et par ignorance des lois, les débiteurs s'exécutent pour rembourser leurs impayés (par n'importe quel moyen) ou bien acceptent sur le champ de rendre le bien qui a été acquis grâce à un prêt de l'institution financière. Or cette démarche de recouvrement est complètement illégale.

- **Risque de généralisation**

Effectivement, le recouvrement de créances de ce type doit respecter des procédures légales bien précises qui ne prévoient pas l'intervention des forces de l'ordre ni encore moins la récupération immédiate du matériel qui a fait l'objet du prêt. Cette récupération doit d'abord faire l'objet de la décision d'une saisie conservatoire par un tribunal compétent pour juger de l'affaire. Ce qui rend encore plus difficile la procédure de recouvrement est le fait que le contrat liant le prêteur à l'emprunteur n'est pas à proprement parler un contrat commercial. Bien rares sont inscrits dans le registre de commerce (bien qu'il s'agisse de véritables professionnels quoique d'une envergure limitée) pour qu'on puisse considérer que le contrat établi entre le prêteur et l'emprunteur est un vrai contrat commercial.

Cette démarche illégale de certaines IMF risque de mettre en danger et d'exposer beaucoup de risques pour les clients voulant s'investir. Or, ce ne sont pas toutes les institutions qui sont mises en causes .

Parfois, il n'est pas suffisant de savoir qu'un emprunteur a fauté. Vous devez examiner le cas personnel pourquoi il a failli. Est-ce qu'il a manqué de chance sur le marché, ou est-ce un professionnel de la défaillance ? Est-ce qu'il a utilisé son prêt pour consommer, ou est-ce qu'il n'a pas investi en accord avec son plan financier ?

## **2.2 Analyse de l'environnement :**

L'institution de microfinance évalue le contexte dans lequel opère au moyen d'une analyse de l'environnement, afin de juger dans quelle mesure les défis externes prévisibles peuvent affecter sa capacité à réaliser ses objectifs. Les facteurs externes peuvent se présenter sous la forme d'opportunités ou de menaces : opportunités si l'institution peut se positionner de façon à tirer avantage de ses changements qui interviennent dans son environnement, menaces si changements mettent en danger sa capacité à poursuivre ses objectifs selon le plan prévu. Anticiper des effets des facteurs externes peut aider l'institution à se positionner pour tirer avantage de son environnement.

Il semble que : l'enjeu soit moins de chercher de nouvelles formes de financement que d'inventer de nouvelles façons, adaptées à la demande, d'utiliser des produits classiques ; la création des conditions favorables au progrès économique des associations dépend, pour beaucoup, des politiques et des pratiques des Etats et du système d'aide internationale. Comment influencer là ?

## **2.3 Analyse économique :**

L'analyse économique consiste à évaluer l'association, des réponses à des questions concernant l'association et son environnement permettant de mesurer l'efficacité de l'évaluation.

L'analyse économique concerne le chiffre d'affaires de l'association, la moralité des responsables, l'expérience des bénéficiaires aux activités, leur potentialité du marché, et l'impact de la concurrence.

L'analyse du chiffre d'affaires de l'association permet au partenaire financier d'apercevoir la solvabilité, la réputation de l'association envers l'environnement. Le chiffre d'affaire est donc aperçu dans les états financiers que l'EAM a exigé dans le processus d'accréditation.

La moralité des responsables demande le niveau de responsabilité des dirigeants, il est donc nécessaire que l'association informe par écrit les méthodes de travail de cette association.

Lorsqu'un marché correspond aux critères initiaux d'une institution de microfinance, celle-ci peut décider de réaliser une analyse plus détaillée afin d'en savoir davantage sur les entrepreneurs qui opèrent sur ce marché, et sur le type de produits et de services qui répondraient le mieux à leurs besoins. Cette analyse prend en compte à la fois les caractéristiques personnelles et économiques des clients, actuels ou potentiels.

Les éléments économiques clés sont par exemple : l'historique de l'association, la demande des services financiers spécifiques (crédit ou épargne, crédit de trésorerie) ; le revenu et les biens des activités et des ménages ; la diversité des sources de revenu ; l'expérience dans l'activité, l'ancienneté du personnel.

Les éléments personnels sont par exemple : le sexe, l'âge, la langue et le degré d'alphabétisation ; la citoyenneté, la réputation au sein de la communauté.

La connaissance de ces éléments peut permettre à l'institution de s'assurer que ses produits répondent aux besoins de la clientèle.

## **2.4 L'analyse financière :**

L'analyse financière consiste à évaluer sa capacité envers le prêt qu'elle envisage de demander. L'analyse financière comprend la capacité d'apport ; la capacité de remboursement ; la capacité d'endettement. Ces éléments sont obtenus par les dossiers à fournir pour pouvoir demander de refinancement auprès du partenaire financier.

Dans la section précédente, les utilisateurs indiquent les taux d'intérêt sur les fonds empruntés, pour les emprunts destinés au portefeuille, les emprunts destinés aux autres actifs et les emprunts non-affectés. Un taux d'intérêt annuel doit être saisi pour toutes les sources d'emprunt précédemment identifiées sur la ligne prévue à cet effet. Les taux d'intérêt peuvent varier dans le temps. Tous les taux d'intérêt sont calculés sur le capital restant dû. Si un emprunt comprend une période de grâce pour le paiement des intérêts, il faut saisir zéro comme taux d'intérêt jusqu'au mois où doit débiter le

versement des intérêts. Les taux saisis ici seront utilisés dans le calcul des charges financières dans la prochaine section.

La section se termine par la saisie des coûts des fonds au taux de la banque centrale c'est à dire taux par lequel la CEM emprunte des fonds de refinancement.

## **2.5 L'analyse d'écart**

L'intérêt de la planification de développement ne se résume pas au plan opérationnel qui en résulte. Le plan de développement ainsi que les projections financières sous-jacentes, peuvent être exploités par la direction comme outils de gestion.

S'il existe un écart important entre résultats effectifs et projections, deux explications sont possibles, chacune correspondant à un remède différent. Premier cas de figure ; la stratégie envisagée peut se révéler irréaliste. Par exemple, les projections de croissance peuvent s'avérer trop ambitieuses par rapport à la capacité institutionnelle, ou les financements prévus peuvent se révéler finalement indisponibles. Dans ce cas, la direction doit revoir les objectifs et activités projetés pour concevoir un plan qu'elle juge réalisable.

Deuxième cas de figure, la stratégie est considérée comme réaliste, mais des difficultés surgissent pour sa mise en œuvre, comme une incapacité à traiter, décaisser poursuivre les crédits suffisamment rapidement, ou à proposer des programmes de formation pour améliorer les performances des agents de crédit. Dans ce cas, la direction doit recentrer les efforts institutionnels sur les objectifs définis dans le plan, dans les domaines tel que :

- L'impact (nombre de clients, montant de décaissement)
- La mobilisation des ressources emprunts commerciaux et concessionnels, subventions, dépôts d'épargne)
- Les niveaux d'effectifs (nombre d'agents de crédit, nombre de dossiers par agent de crédit) ;
- Les activités de développement institutionnel (mise en place d'un système d'information de gestion, nombre d'agents de crédits formés).

## **2.6 Les facteurs réglementaires :**

Les politiques de réglementation peuvent constituer un élément important de l'environnement d'une institution de microfinance. Par exemple, le plafonnement de taux d'intérêt peut empêcher une institution de pratiquer un taux d'intérêt suffisant élevé pour couvrir ses coûts. A l'inverse, les politiques des banques centrales qui autorisent un large éventail d'intermédiaires financiers agréés, et fixent un niveau de fonds propres adapté à l'échelle des institutions, comme les réglementations sur la propriété foncière, les obligations d'enregistrement pour les micro-entreprises, ou le contrôle des prix des produits agricoles.

## **2.7 Le statistique :**

Le fonctionnement du FIEFE ne nous a pas permis d'avoir des chiffres précis pour la statistique. Actuellement, le domaine de travail du Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement a une faible zone d'activité car il ne découvre que quelques zones ciblées. Et malgré le fait que le mécanisme a tendance à devenir une activité saisonnière, le FIEFE a un faible statistique, c'est-à-dire, l'effectif des bénéficiaires finaux reste dans les centaines encore. Notons que la plupart des prêts de refinancement ont pour objet de crédit Grenier Communautaire Villageoise (GCV).

## **2.8 Autres éléments externes :**

Les conditions politiques et économiques d'un pays influencent beaucoup le secteur financier informel et par conséquent les institutions de microfinance et leurs clients. Un taux d'inflation élevé, des troubles sociaux, une catastrophe naturelle sont autant des facteurs qui peuvent mettre en danger l'activité d'une institution. D'autres éléments externes peuvent encore intervenir, tels que les taux de change des devises étrangères, la convertibilité de la monnaie, le niveau de la pauvreté, et le niveau d'infrastructures de communication et de transport.

En conclusion, les aspects pratiques du Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement passés des différentes évaluations et analyses

nous ont permis de déceler les points forts et faibles, opportunités et menaces du FIEFE géré par la CEM et en partenariat avec l'Entreprendre à Madagascar.



## **TROISIEME PARTIE :**

### **PROPOSITIONS D ACTIONS ET**

### **RECOMMANDATIONS GENERALES**

L'objectif final de cet ouvrage est donc global : participer au renforcement du FIEFE qui est géré par la CEM. Pour pouvoir apporter notre modeste contribution pour le renforcement de la gestion du FIEFE, nous allons introduire des propositions d'actions et des recommandations générales dans cette troisième partie.

## **CHAPITRE I :**

### **PROPOSITIONS D' ACTIONS**

Ce premier chapitre entamera les propositions d'actions générales pour le renforcement du Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement à savoir la recherche des nouveaux partenariats, ainsi que le mode de création et restructuration des productions pour une meilleure avenir de la Caisse d'Epargne de Madagascar, et enfin les différents indicateurs y afférents pour le bien de la gestion des portefeuilles.

#### **Section 1 : Propositions d'actions générales :**

Les organisations de développement et leurs dirigeants devront être les premiers à effectuer un changement profond de leur façon de concevoir leur action afin de s'orienter résolument vers la production pour créer une épargne qui, réinvestie et ajoutera à son tour une plus-value nécessaire au développement.

##### **1.1 Renforcement proprement dit :**

Un but : renforcer les organisations de développement, leurs dirigeants et leurs membres. Le mot anglais « empowerment » signifie en français à la fois renforcement institutionnel, culturel et spirituel, social, économique et financier, et bien sûr politique de l'organisation de développement.

Le développement authentique trouve en effet ses racines au sein de la culture et fait référence à des valeurs spirituelles et/ou humaines.

Ce processus n'est pas seulement celui de l'individu ; il concerne aussi la famille, le groupe local, régional ou national, le pays et le monde, dans la société dans son ensemble. Cet ouvrage traitera spécifiquement du renforcement économique et financier des organisations populaires. Cette dimension est essentielle, mais si elle est prise

isolément, elle constitue un danger car le développement d'une société est beaucoup plus que croissance économique et financière.

Enfin, le processus de renforcement des organisations de développement suppose qu'elles sachent mieux négocier et faire valoir leurs droits au niveau international. Le « renforcement politique » suppose donc la création d'organisations et de mouvements dont le rôle sera de savoir négocier de droits et les avantages de leurs membres. Cette stratégie exige des organisations de développement une efficacité et une compétence en matière de lobbying, et une action syndicale forte.

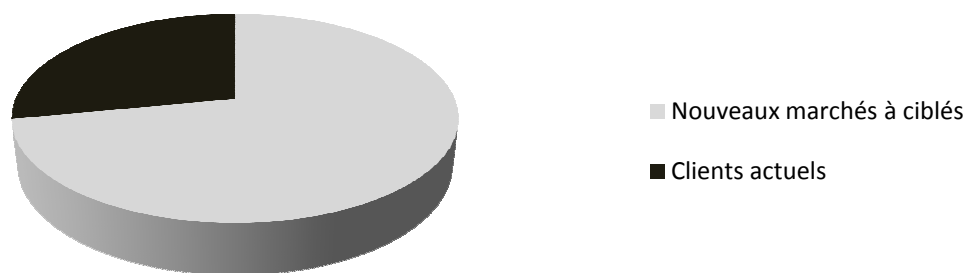
Exemple : recruter des membres du personnel compétents aux opérations à effectuer et bien tenir compte que le nombre des équipes travaillant pour la gestion du fonds de refinancement au sein de la CEM correspond à l'effectif normal.

## **1.2 Un nouveau partenariat**

Renforcer les capacités des organisations paysannes de type Koloharena en vue de créer un nouveau partenariat entre le secteur privé et l'Etat pour renforcer le fonds de refinancements du type FIEFE

Cependant, il doit déjà être clair que l'objectif de ce nouveau partenariat est le renforcement du mécanisme de FIEFE et des organisations de développement rural. Cela suppose des partenaires qui sachent accompagner le processus d'empowerment des organisations de développement dans la complicité. Le renforcement peut être simplement dans leur propre intérêt, car ils doivent réaliser que les autres organisations populaires et leurs membres seront demain pour eux des marchés nouveaux et des clients potentiels. L'élargissement de la part de marché du Fonds de Refinancement du type FIEFE doit s'apparenter comme la figure de la page suivante :

**figure n°04 : Diagramme représentatif des clients potentiels**



### **1.3 Restructuration géographique de FIEFE :**

La reconnaissance de la CEM envers la grande île est un facteur permettant d'élargir le champ d'application du refinancement du FIEFE à travers des multiples microfinances collaborant avec la CEM. Elle peut donc s'épanouir en refinançant d'autres microfinances ou en élargissant la sélection des zones cibles dans un premier temps, et ultérieurement recouvrir tout Madagascar.

Les projections financières peuvent être utilisées comme des objectifs, ou des repères, pour résumer la performance réelle de l'institution par comparaison entre résultats effectifs et objectifs projetés, la direction peut déterminer si l'institution progresse conformément aux objectifs quantitatifs définis par le plan.

### **1.4 Des exigences strictes pour les bénéficiaires finaux**

Les bénéficiaires finaux doivent acheter directement auprès des groupes inscrits dans le registre des petits producteurs de l'association. Celles-ci vérifient que ces exigences sont respectées.

Les bénéficiaires finaux doivent :

Payer le prix de paddy et de maïs au prix de marché mondial sans réduction.  
Les producteurs peuvent décider du moment de fixation de prix

Octroyer un surplus de 10% au maximum lorsque le prix mondial est bas.

Respecter le prix plancher fixé par la fondation ;

Offrir aux groupes de producteurs des facilités de crédit pour permettre aux associations de payer les producteurs rapidement ;

S'engager auprès des associations de producteurs, à garantir les achats et les livraisons et, à long terme, envisager la signature de conventions.

Par exemple : les garanties doivent suivre la norme exigée par les bénéficiaires finaux selon le contrat établi et toujours suivre l'évolution du marché.

### **1.5 La société d'investissement**

Elle est généralement une réponse aux besoins en capital en moyen terme pour le développement des petites entreprises ayant un fort potentiel de croissance, possédant un bon niveau d'innovation et ayant un impact réel sur le secteur social. C'est le cas de la CEM et l'EAM avec le fonds FIEFE.

Il est évident que ces acteurs ne sont pas isolés les uns des autres. Il existe des synergies entre organisations d'appui, société d'investissement, banques (celles qui manifestent des désirs d'ouverture) et organisations populaires. Ces alliances existent mais doivent cependant se développer. Il s'agit probablement d'un des principaux défis des années à venir, avec pour objectif d'influencer plus fortement la conception des systèmes d'aide et de créer une dynamique différente au sein du monde de la finance.

### **1.6 Utilité des crédits de refinancement aux associations de développement**

Il existe beaucoup d'enthousiasme, de projets, de littérature et de formations de tous niveaux sur le crédit, envisagé sous la forme de petites caisses d'épargne-crédit et de fonds rotatifs. Ces systèmes sont utiles et peuvent constituer une étape d'apprentissage. Il faut pourtant constater que ces systèmes traditionnels ou importés, reste le plus souvent insuffisants par leur nature et par leur taille, car ils sont généralement coupés du système financier formel et de l'accès au refinancement. Leurs fondements même les isolent : par

exemple : une coopérative d'épargne-crédit qui fait des crédits à un taux d'intérêt très inférieur à ceux des banques, ne peut elle-même utiliser des crédits de refinancement pour augmenter sa capacité de financement.

### **1.7 Planification annuelle**

Outre les repères servant à l'analyse d'écarts courants, le plan de développement et la modélisation financière peuvent fournir la base du cycle de planification annuelle d'une institution de microfinance. La direction peut revoir l'analyse stratégique, en l'actualisant pour tenir compte des changements importants survenus, comme l'apparition de nouveaux concurrents, de nouvelles opportunités de marché, ou des modifications dans la composition du personnel. La direction modifie la stratégie en fonction de ces changements, et actualise les objectifs et activités pour l'année à venir. Les projections financières peuvent également être revues pour tenir compte des modifications du plan stratégique.

### **1.8 Le besoin de mieux gérer :**

Le besoin de mieux gérer exprime le besoin d'un accompagnement compétent en gestion. Ce travail de conseil peut souvent être apporté par des organisations locales déjà expérimentées. Dans d'autres cas, le FIEFE a contribué à l'émergence des conditions de mise en place de compétences locales en gestion : accompagnement du passage du social vers l'économique, de l'« association vers l'entreprise »

Généralement, six (06) entreprises sur dix (10) entreprises de développement, sont des acteurs sociaux et des acteurs économiques.

Elles disent ceci :

« Comme acteurs sociaux, nous avons besoin d'appuis institutionnels. Comme acteurs économiques, nous avons besoin de la palette complète des instruments de financement d'entreprise, dont le crédit et l'accès au capital ».

Ces entreprises au milieu rural ne peuvent être ni suspendues en l'air, ni fondées par décret. Elles ne peuvent naître et se développer qu'en s'appuyant sur un tissu

associatif structuré et vivant. Elles exigent des services financiers, de formation, de conseils présents en milieu rural.

## **Section 2 Les différents indicateurs**

### **2.1 Indicateurs de la qualité du portefeuille :**

La qualité de portefeuille de crédits conditionne la santé financière de l'institution dans son ensemble le portefeuille constitue généralement l'actif principal d'une institution de microfinance, ainsi que sa première source de revenus. La majorité des charges de programme sont généralement liés au décaissement et au recouvrement de crédits. Une gestion prudente du portefeuille de crédits constitue par conséquent la clef de voûte des activités d'une institution de microfinance.

#### **2.1.1 Portefeuille à risque :**

Le portefeuille à risque peut être considéré comme l'indicateur le plus important de la qualité du portefeuille. Ce ratio mesure l'encours total de crédits en retard, exprimé sous la forme d'un pourcentage de l'encours total de crédits. Il montre ainsi quelle part du portefeuille devrait être passée en perte si tous les crédits en retard s'avéraient irrécouvrables. Plus les impayés apparaissent tôt dans le cycle de remboursement, plus le pourcentage du portefeuille est classée à risque à partir d'un certain nombre de jours de retard (par exemple : 1, 30 ou 60) à compter de la date de remboursement prévue par l'échéancier.

$$\text{Portefeuille à risque} = \frac{\text{encours total des crédits en retard}}{\text{Encours brut de crédit}}$$

Exemple : si encours brut de crédit = 100 et l'encours total des crédits en retard = 20 alors le portefeuille à risque sera de 0.2

### **2.1.2 Rendement de portefeuille :**

Le rendement de portefeuille est la mesure du produit généré par le portefeuille. Dans le cas d'une institution de microfinance ayant un portefeuille très productif, le pourcentage du produit par rapport à l'encours moyen de crédits serait égal au taux d'intérêt effectif appliqué. Dans la pratique, le rendement est généralement plus faible, parce que les retards et non-remboursements sur le principal du crédit s'accompagnent de retards ou de non-remboursement des intérêts.

$$\text{Rendement de portefeuille} = \frac{\text{Produit de l'activité de crédit}}{\text{Encours moyen de de crédits}}$$

Exemple : si le produit de l'activité de crédit est de 80 et que l'encours moyen de crédits est 40 alors le rendement du portefeuille sera de : 2%

## **2.2 Indicateurs de croissance et d'impact**

Les indicateurs de croissance et d'impact concernent à la fois le programme de crédit et celui de l'épargne.

### **2.2.1 Taux de croissance du portefeuille :**

Comme on l'a vu précédemment, le taux de croissance projeté du programme de crédit doit être suffisamment ambitieux pour permettre à l'institution d'accroître progressivement la clientèle touchée et la rentabilité institutionnelle, sans cependant exercer une trop forte pression sur la capacité institutionnelle. Le taux de croissance historique, retraité au titre des modifications apportées par la direction pour accroître l'efficacité opérationnelle fournit une bonne base de comparaison.

$$\text{Taux de croissance de portefeuille} = \frac{(\text{Encours brut de crédits en fin de période} - \text{Encours brut de crédits en début de période})}{\text{Encours brut de crédits en début de période}}$$



Exemple : si encours brut de crédits en fin de période : 300

Encours brut de crédits en début de période : 240

Taux de croissance du portefeuille =  $(300 - 240)/240 = 0.25$

Donc, le portefeuille a augmenté de 25%.

### **2.2.2 Nombre de crédits en cours**

Comme la valeur des crédits, le nombre projeté de crédits en cours à la fin de chaque période renseigne l'institution sur l'impact de ses activités de crédit.

Nombre de crédits en cours = nombre de crédits en cours en fin de période

En réalité, si le nombre de crédits en cours en fin de période est de 120, le nombre de crédits en cours est donc 120.

### **2.2.3 Augmentation du nombre d'emprunteurs**

Le pourcentage d'augmentation du nombre d'emprunteurs renseigne sur la rapidité à laquelle l'institution accroît la portée de son programme de crédit.

Augmentation du nombre d'emprunteurs =  $\{ \text{Nouveaux emprunteurs} - (\text{Emprunteurs actifs en fin de période} - \text{Clients actifs en début de période}) \}$   
/ Clients actifs en début de période

Exemple : emprunteurs actifs en fin de période = 150 ;

Clients actifs en début de période = 100 ; et

Nouveaux emprunteurs = 200

Alors, augmentation du nombre d'emprunteurs =  $[200 - (150 - 100)]/100 = 1.5$

La réponse est de 1.5, est inférieure à 1, donc il y a augmentation du nombre d'emprunteurs.

#### **2.2.4 Taux de perte de clients**

Comme on l'a déjà souligné, la fidélisation d'un pourcentage élevé de clients est cruciale pour une institution de microfinance qui souhaite se développer. Les crédits renouvelés aux clients induisent un risque de crédit moins élevé, sont d'un montant plus important, et demandent moins de temps au personnel que les crédits à de nouveaux clients. Un taux de perte élevé est donc synonyme de charges élevées pour maintenir le niveau de portefeuille projeté, puisque le personnel doit consacrer du temps à repérer, sélectionner et suivre de nombreux nouveaux emprunteurs.

$$\text{Taux de perte de clients} = 1 - (\text{Nombre de crédits renouvelés pendant la période} / \text{Nombre de crédits totalement remboursés pendant la période})$$

En cas réel, si nombre de crédits renouvelés pendant la période est de 100 ;

Et le nombre de crédits totalement remboursés pendant la période est de 150

Alors le taux de perte de clients est égal à 0.33 ou 33% ce qui veut dire 33% des clients sont perdus

## **CHAPITRE II:**

### **RECOMMANDATIONS GENERALES**

Vue la situation actuelle de la CEM en restant gérant du FIEFE, les recommandations ci-après méritent d'être suggérées. Ainsi pour renforcer le FIEFE, plusieurs actions sont à proposer.

#### **Section 1 : Différentes réalisations et politiques à prendre**

Suite à la situation actuelle et propositions d'actions données ci-dessus, entamons les différentes réalisations et politiques à prendre.

##### **1.1 Réalisation de l'évaluation institutionnelle**

A partir de l'évaluation institutionnelle réalisée au cours de la planification stratégique, l'institution doit mettre au point un plan clair pour exploiter les facteurs essentiels à la création et au maintien d'une position de marché solide, et pour renforcer les domaines qui le nécessitent. Le développement institutionnel, dans des domaines qui le nécessitent. Le développement institutionnel dans des domaines tels que la formation du personnel et les systèmes d'information de gestion, doit faire l'objet d'un engagement clair au niveau budgétaire. L'institution doit donner la priorité aux domaines nécessitant un développement institutionnel. Le volume d'activités ira probablement croissant, de sorte que vouloir trop entreprendre à la fois conduirait à l'échec dans tous les domaines. L'institution doit créer un cadre permettant de mesurer si les critères convenus sont respectés, et plus important encore, si le but de renforcement institutionnel, à savoir l'amélioration des performances, est atteint.

L'aptitude d'une institution de microfinance à réaliser ses objectifs dépend avant tout de sa capacité institutionnelle. C'est pourquoi chaque institution doit réaliser une évaluation approfondie de ses points forts, de ses principales faiblesses et des domaines qui nécessitent un effort de développement institutionnel.

### **1.2 Réalisation d'une analyse de liquidité :**

Le flux financier de l'institution détermine s'il existe suffisamment de fonds disponibles pour couvrir les objectifs de liquidité minimums établis sur la fixation du niveau de liquidité obligatoire. Dans l'analyse de liquidités, la CEM peut comparer le niveau de liquidité obligatoire aux soldes de clôture affectés à l'encours de crédit et aux activités.

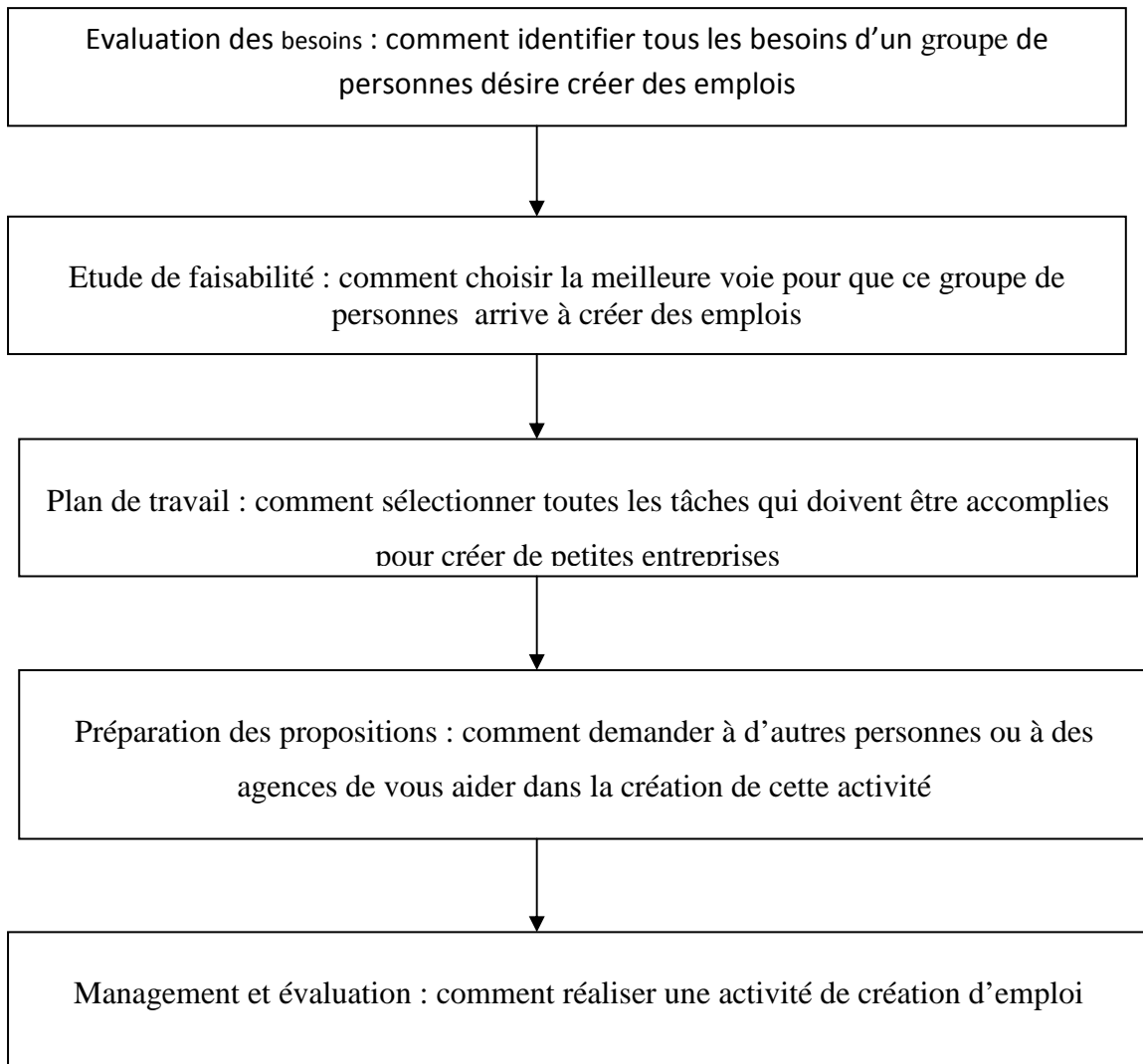
Ceci a pour cause que dans toute entreprise, il y a toujours un niveau de liquidité minimum et un seuil de rentabilité à atteindre. Par conséquent, une institution doit réaliser un maximum de niveau de liquidité.

### **1.3 Possibilité d'expansion du fonds de refinancement:**

La CEM est actuellement en seule collaboration avec l'EAM pour le fonds de refinancement FIEFE. Or ; elle a une large possibilité d'expansion avec d'autres organismes voir même avec des individus voulant s'investir. Le contact avec les opérateurs doit être régulier. Des relations de confiance garantiront une meilleure valorisation, une vente partielle à la récolte et partielle à la soudure à un acheteur pourra être un compromis avantageux pour les deux parties garantissant la fidélité de l'acheteur.

En plus, l'intention de dominer toute la grande île est un grand défi à relever par la CEM.

Un guide utile pour la création d'activités économiques propose cinq étapes :



Les cinq étapes à savoir :

- Evaluation des besoins : comment identifier tous les besoins d'un groupe de personnes désire créer des emplois
- Etude de faisabilité : comment choisir la meilleure voie pour que ce groupe de personnes arrive à créer des emplois
- Plan de travail : comment sélectionner toutes les tâches qui doivent être accomplies pour créer de petites entreprises
- Préparation des propositions : comment demander à d'autres personnes ou à des agences de vous aider dans la création de cette activité

- Management et évaluation : comment réaliser une activité de création d'emploi  
incluent les possibilités de création d'emplois, étude de marché pour un produit, étude de marché pour un service et exemple des tâches d'un plan de travail.

La planification opérationnelle consiste pour l'institution, à examiner les informations et réflexions issues du processus

#### **1.4 Un soutien aux petits producteurs**

Pour obtenir l'optimum, la Caisse d'Epargne de Madagascar et l'Entreprendre à Madagascar doivent s'adresser à des associations de petits producteurs dont la liste est fournie par la fondation. Ces associations doivent être organisées démocratiquement et rester ouvertes à tous nouveaux producteurs à condition qu'ils souscrivent aux objectifs de l'association ; regroupent des producteurs qui cultivent sur un terrain d'un maximum 5 Ha ou s'ils possèdent des surfaces plus importantes, que leur présence soit profitable aux petits producteurs ; doivent permettre de renforcer l'autonomie des producteurs.

### **Section 2 : Proposition d'actions pour le renforcement de la gestion du FIEFE**

La gestion, plus que tout autre domaine, excepté peut-être la rentabilité, est un facteur de limitation de l'expansion. Il existe cinq domaines de gestion où se concentre l'analyse d'ACCION : les ressources humaines, la gestion générale, les systèmes d'information, le contrôle et l'audit interne et la planification et l'établissement du budget. Parmi eux le plus important est sans aucun doute la gestion des ressources humaines.

#### **2.1 Développement institutionnel :**

Pour mettre en œuvre sa stratégie d'expansion, l'institution aura probablement besoin dans un premier temps de renforcer certains de ses domaines d'activités, identifiés au cours de l'évaluation institutionnelle. Pour exploiter ses points forts et améliorer les domaines ainsi identifiés, l'institution doit se concentrer sur les facteurs essentiels à la réalisation d'une performance efficace et rentable, dans l'environnement actuel et futur.

Pour l'objectif du FIEFE, les activités dont la CEM propose d'entreprendre pour le mis en œuvre du FIEFE, doivent être définies sur la base des résultats du processus de planification stratégique. Grâce à la modélisation financière, l'institution peut évaluer le réalisme de sa stratégie en analysant la faisabilité des activités prévues, en termes de coûts et de temps. Lorsqu'une institution se développe, sa clientèle tend à se diversifier, et l'institution peut avoir intérêt à répartir sa clientèle actuelle et potentielle par segments de marché, pour faciliter les analyses. Les marchés sont généralement désignés par le lieu, puis segmentés en fonction des activités économiques qui les caractérisent. L'institution définit les segments auxquels elle souhaite s'adresser ; de cette façon, elle s'assure que les produits et services proposées répondront aux besoins spécifiques de la clientèle ciblée.

Les parties sont convaincues que le système de microcrédit est un paramètre déterminant de l'amélioration de la production et des conditions de vie dans le milieu rural, si les processus et contraintes de mise en œuvre répondent au contexte et aux besoins du monde rural. Mais encore faut-il que les populations rurales s'approprient de l'outil, et le considèrent comme une opportunité d'accroître leur capital actif et non plus comme un cercle vicieux d'endettement.

Exemple : L'institution doit également clairement limiter les activités à entreprendre, car vouloir se lancer dans un trop grand nombre d'activités nuirait à la qualité des résultats obtenus. La Caisse d'Epargne de Madagascar doit mobiliser la partie marketing afin de se faire connaître auprès des autres institutions sur l'existence du fonds de refinancement géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar.

## **2.2 Moyens de sélection efficace des emprunteurs potentiels :**

De même que les crédits diffèrent, les emprunteurs sont différents. Avec certains il faut être ferme, alors que d'autres seront sensibles à la raison. Le plus important, c'est de connaître votre emprunteur, le niveau de risque du prêt, et la valeur du collatéral avant de décider comment recouvrer un prêt défaillant.

La CEM et son partenaire financier peuvent se réunir avec d'autres petites et micro entreprises pour développer un système d'échange d'information sur les historiques de crédit des clients. Grâce à ce système, les prêteurs seront capables de

vérifier si un emprunteur potentiel s'est acquitté des remboursements d'anciens prêts, et s'ils possèdent des créances en cours avec d'autres créiteurs. Ce système est conçu pour détecter les emprunteurs qui empruntent à un prêteur pour en rembourser un autre. Ce système indiquera aussi si l'emprunteur possède un bon historique de crédit, ce qui permet au prêteur d'approuver des prêts plus importants aux meilleurs emprunteurs. La vérification de l'historique de crédit d'un emprunteur potentiel protège non seulement le prêteur, mais aussi avantage ceux qui s'acquittent de leurs dettes.

Exemple : deux personnes de même niveau de vie empruntent de l'argent de montant égal auprès d'une même institution financière, les deux n'ont pas la même idée de la manière dont ils veulent rembourser la somme. Donc, il faut sélectionner efficacement les clients potentiels.

### **2.3 Visite contrôle-surprise :**

Une visite au commerce ou au domicile d'un candidat au prêt peut aussi fournir des indices importants pour estimer s'il sera ou non un bon emprunteur. Si, lors d'une visite au domicile, un agent de terrain s'aperçoit que l'emprunteur potentiel a une famille et ne peut apparemment pas la nourrir, l'agent peut donc anticiper un faible taux de remboursement. Si lors de la visite au commerce, votre agent ne voit pas de clients et note des marchandises poussiéreuses sur les étagères, il peut donc conclure que le commerce n'est pas suffisamment rentable pour s'acquitter des paiements réguliers. Ce type d'informations ne peut pas être collecté que lors de visites de site effectuées par les agents de terrain.

Par le biais de contrôles-surprise occasionnels, CEM s'assure que les emprunteurs utilisent bien les fonds dans le but décrit lors de la demande de prêt. Pour s'assurer que le client n'a pas inventé un commerce uniquement dans le but d'obtenir un prêt et qu'il utilise le prêt pour le commerce pour lequel il a été fait, un agent de l'IFP rend visite sur le terrain sans prévenir. Parfois, ils prennent des dispositions nécessaires pour effectuer une visite, puis y retournent quelques heures ou quelques jours plus tard pour s'assurer que l'activité en question est toujours active ou si le client a simplement monté une histoire de toute pièce à l'attention du chargé de prêt.



## **2.4 Les éléments du succès pour la réussite de la GCV :**

Il est à recommander de mener un programme de crédit-stockage pour le bon fonctionnement du GCV. Pour cela, l'IMF doit intégrer les éléments suivants à sa stratégie :

- Comprendre les cycles de prix annuels et suivre de près les prix du marché pour connaître la valeur réelle du produit stocké
- Identifier des acheteurs suffisamment tôt pour connaître leurs besoins en qualité et en quantité quand débute la saison
- S'assurer que le producteur traite correctement ses produits
- Minimiser le risque en limitant le stockage à une période spécifique et avec des règles de tarification claires
- Contrôler la qualité des produits à stocker (exemple : paddy)
- Mettre au point des accords de vente détaillés donnant des indications spécifiques sur la tarification, l'emballage, la qualité, le lieu de livraison et la durée du contrat
- Garantir une communication interne claire et complète
- Surveiller la politique et les actions du gouvernement dans le secteur

Le crédit-stockage présente de réels avantages pour les producteurs et les IMF. Les producteurs peuvent avoir accès à des facilités de stockage, qui leur permettent de maximiser leurs profits. Le système soulève aussi des problèmes, comme les comportements spéculatifs. Par ailleurs, l'expérience de la microfinance montre que le dispositif de crédit-stockage est plus adapté à des groupes organisés de producteurs qui ont un poids collectif sur le marché, qu'à des producteurs individuels. Enfin, ce type de système est parfois victime de son propre succès. Le programme de crédit-stockage GCV a connu un tel succès que d'autres institutions, ont investi le marché. Cela a eu pour effet d'augmenter considérablement le volume de riz sur le marché au moment de la période " normalement " creuse et fait chuter le prix et les bénéfices des producteurs.

## **2.5 Politique et procédures de gestion de portefeuille de prêt :**

Les responsables de terrain se verront aussi offerts une formation améliorée en techniques de vérification, sélection et préparation de prêt pour améliorer la qualité du portefeuille.

La micro finance est en train de faire une expérience en essayant d'organiser les clients ayant des besoins communs en coopérative d'activités

## **2.6 Stratégies :**

Pour résumer, les besoins principaux des microfinances s'articulent autour des thèmes suivants :

- Valoriser les ressources disponibles, et pour ce faire créer les entreprises nécessaires ;
- Trouver de nouveaux moyens de couverture des risques, des banques refusant l'accès au crédit par manque de garantie ;
- Négocier différemment avec l'aide en proposant des moyens alternatifs de refinancement.
- Capitaliser les organisations de développement et les associations pour leur gestion plus flexible et assurer leur sécurité financière ;
- Financer en priorité par les revenus propres, et si besoin est par l'aide extérieure, les dépenses de renforcement institutionnel : formation, recherche de refinancement, études, ...
- S'assurer du maximum de compétences en recrutant et formant des hommes et des femmes qualifiés pour les tâches à accomplir (conscientisation des populations afin de les amener à participer à des activités économiques rentables et à la gestion des systèmes d'épargne et de crédits promus au sein de la CEM et EAM.
- Rassembler, unir et réunir les groupes locaux en fédérations et réseaux pour les dés-isoler et leur permettre d'agir ensemble.

## **2.7 Pour le recouvrement**

La première idée que vous devez communiquer à l'emprunteur, c'est que tous les prêts doivent être remboursés. Dès le début, vous devez créer l'état d'esprit que le remboursement est obligatoire, et non pas optionnel.

Pour réduire les arriérés, vous devez mettre en pratique une gestion utilisant le cas particulier. Voyez d'abord ce qui ne va pas, et non pas ce qui va, quelle est votre part de risques, et non pas quel est votre taux de remboursement. A chaque réunion, les agents de terrain commencent par faire un rapport sur un niveau d'arriérés de groupe.

Les agents de terrain n'attendent pas que les remboursements deviennent un problème, les remarques pour obtenir les remboursements débutent immédiatement.

De plus, pour éliminer les incitations à la défaillance, vous devriez aussi offrir des stimulants pour les remboursements ponctuels. Les emprunteurs qui ont les meilleurs dossiers de remboursement, devraient se voir offrir en premier l'opportunité d'un second prêt. Il faut bien expliquer à tous les emprunteurs que s'ils ont un bon dossier de remboursement, ils auront par la suite la possibilité d'obtenir d'autres prêts.

De fortes garanties sont le meilleur moyen de prévenir les arriérés et impayés.

Dans le cas de défaillance de paiement, la microfinance préfère des garanties faciles à évaluer, à confisquer et à revendre. Il est important d'être capable d'évaluer avec précision la valeur de la garantie collatérale car CEM n'offrira de prêt que jusqu'à 80% de la valeur de la garantie.

Normalement, même si la CEM n'irait pas jusqu'à vendre une maison pour couvrir les coûts d'un moindre prêt, il est possible de faire psychologiquement pression sur l'emprunteur en le menaçant de la vendre. Le fait que l'IFP possède le titre de sa propriété est souvent un stimulant suffisant pour obtenir le remboursement.

Le suivi préventif est un des moyens pour réduire les arriérés. Le personnel au siège social et sur le terrain savent dès la fin du mois si un paiement est en retard, et les agents de terrain rendent immédiatement visite à l'emprunteur pour se renseigner du pourquoi du retard. Il vaut mieux éviter les arriérés ainsi que l'utilisation du système judiciaire pour recouvrer votre prêt.

L'article 19 de la convention entre la CEM et l'EAM rappelle que conformément à l'Article 15 du présent contrat, l'Emprunteur entame le recouvrement des créances par les voies les plus appropriées.

L'Emprunteur restituera à la Caisse d'Epargne de Madagascar, pour tout remboursement encaissé après la mobilisation de la garantie, la quote-part lui revenant, suivant la répartition des prises de risques.

Le suivi commence par le fait que l’Emprunteur établira, à chaque fin de trimestre civil, un tableau d’évolution des actions de recouvrement qu’il adressera à la Caisse d’Epargne de Madagascar avec le virement des sommes à restituer sur les rentrées enregistrées pendant le trimestre considéré

En somme, la CEM et l’EAM sont en bonne collaboration. Malgré cela, tout système n’est parfait. Le FIEFE peut donc s’élargir dans d’autres régions de Madagascar voir même dans tout Madagascar, et ils peuvent avoir une extension d’activités avec d’autres organisations.

## **CONCLUSION GENERALE**

La CEM est alors une société qui ne cesse pas de chercher son développement pour toutes activités commerciales et surtout de chercher tous les moyens de placements possibles, tout cela en vue de renforcer sa gestion. La gestion du FIEFE consiste donc à développer les activités de la CEM, grâce à sa partenariat avec l'Entreprendre à Madagascar.

C'est pourquoi à l'issu de notre stage, nous suggérons pour la société notre contribution au renforcement de la gestion de refinancement auprès de la CEM, cas du FIEFE. A notre avis, les suggestions trouvées dans cet ouvrage permettront d'améliorer la gestion du FIEFE, et de renforcer ses collaborations avec les autres institutions financières et associations, voir même élargir ses coopérations avec des individus voulant s'investir dans les zones ruraux.

Résumons qu'ayant décrit généralement la CEM qui est l'entité gestionnaire de fonds, et le fonds proprement dit dans la première partie ; nous avons pu extraire les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du FIEFE en liaison avec la CEM.

Le fait que la CEM effectue de l'épargne a une grande importance dans la gestion de l'organisation et peut être une source potentielle de fonds à prêter. L'importance de l'épargne se trouve aussi être la manière de faciliter le mécanisme d'éligibilité pour les prêts. Les clients fournissent ainsi une source de fonds pour constituer le capital d'expansion de ses entreprises ou fournissent une source de garantie pour les prêts. Donc, la CEM se place dans une bonne place par rapport aux autres institutions financières en matière de couverture pour les prêts et refinancements.

En tant que protection contre le risque, le fort degré de liquidité de la garantie, la transparence, la sécurité alimentaire, l'assurance-vol et incendie font partie intégrante des forces de la gestion du FIEFE.

Malgré ses forces, des faiblesses comme la fluctuation des prix, le vol et l'incendie, le désavantage du crédit scoring et la difficulté sur la gestion de l'entrepôt pour GCV n'ont pas pu parfaire la gestion du FIEFE.

Constatons que l'opportunité de collaboration avec d'autres grandes institutions financières pour la CEM est menacée par l'existence des procédures illégales des autres institutions financières pour le recouvrement.

Pour tout cela, le renforcement de la gestion du FIEFE exige des propositions d'actions et des recommandations générales. Les exigences strictes pour la sélection des bénéficiaires finaux, l'élargissement de la structure géographique de refinancement, le besoin de mieux gérer sont des actions proposées dans cet ouvrage ; en plus des indicateurs différents sont utiles pour la CEM afin de voir l'évolution des situations de refinancement auprès de la CEM.

Et enfin, pour que la société pourra se développer et de renforcer la gestion du FIEFE, les recommandations suivantes comme la réalisation de l'évaluation institutionnelle, la réalisation d'analyse de liquidité, la possibilité d'expansion du fonds de refinancement, le soutien aux petits producteurs, le développement institutionnel, les moyens de sélection efficace des emprunteurs potentiels et les éléments de succès pour la réussite de la GCV, et des stratégies sont indispensables à la CEM afin de renforcer la gestion du FIEFE avec l'Entreprendre à Madagascar.

# **ANNEXES**

## **Liste des annexes**

**Annexe 01 : Liste de sélection environnemental**

**Annexe 02 : Liste de contrôle de visite de site**

**Annexe 03 : La méthode Boston Consulting Group (BCG)**



# **ANNEXE I**

## **Liste de sélection environnementale**

### **Attachement 1 :**

- **Projet d'agriculture**
- **Projet de transformation**
- **Projet d'élevage**

## ANNEXE C

## LISTE DE SELECTION ENVIRONNEMENTALE

ATTACHEMENT 1 Projet d'agriculture

## Attachement 1/ Partie 1 (à compléter par l'IFP)

## 1. Nom du projet:

2. Description du projet: *Décrire la nature du projet en détail*

Localisation du projet :

Propriétaire :

Type: *(Décrire la nature du projet en détail)*

S'agit-il d'un projet d'extension, d'amélioration ou de nouveau projet ?

Opérations déjà en cours :

Coûts:

	Actuel	Extension (si c'est prévu)	Observations
Espèces cultivées			
Superficie (m2 ou hectares)			
Infrastructures / installations / équipements			
Topographie : sur plaine (terrain plat) ou sur versant			
Intrants (engrais chimiques/organiques)			

2.bis. L'achat de pesticides, herbicides, ou fongicides est-il inclus dans le projet ?

*[Si oui, le projet n'est pas éligible]*

3. Le projet aura-t-il un impact sur les paramètres environnementaux ci-dessous ? Cocher à l'étape où cet impact aura lieu et les mesures de précaution envisagées.

Paramètre environnemental	Phase de construction	Phase opérationnelle	Décrire l'impact
<b>Environnement terrestre</b>			
Erosion du sol			
Perte organique de sol			
Pollution de l'eau			
Dégradation du sol			
Atteinte à la biodiversité			

## ANNEXE C

## LISTE DE SELECTION ENVIRONNEMENTALE

ATTACHEMENT 1 Projet de transformation

(exemple: décortiquerie, distillerie, fromagerie, conserverie, fabrication fruits séchés, broyage, vannerie, tissage ...)

Attachement 1/ Partie 1 (à compléter par l'IFP)

1. Nom du projet:

2. Description du projet: Décrire la nature du projet en détail

Localisation du projet:

Propriétaire:

Type de projet ( à décrire en détail)

S'agit-il d'un nouveau projet ou d'une extension ?

Si extension, quelles sont les opérations déjà en cours :

Coûts:

Taille physique (hectares ou m<sup>2</sup>)

Plans d'extension ou nouvelles constructions :

Matériels ou réseaux/connexion d'eau, électricité, assainissement, etc.... nécessaires ou à acquérir :

Type	Caractéristiques	Nombre / quantité à acquérir	Coût unitaire	Montant total

3. Le projet aura t-il un impact sur les paramètres environnementaux listés en annexe X ? Préciser le paramètre touché et définir l'impact ainsi que l'étape où cet impact aura lieu et les mesures de précaution envisagées.

-  
-  
-  
-

4. Pour les paramètres environnementaux ci-dessus, décrire les mesures d'amoinissement des impacts pendant la phase de construction (C) ou opérationnelle (O) du projet ou les deux (D)

Paramètre environnemental	Phase du projet C, O ou D	Mesures d'atténuation proposées

## ANNEXE C

## LISTE DE SELECTION ENVIRONNEMENTALE

ATTACHEMENT 1 Projet d'élevage

Attachement 1/ Partie 1 (à compléter par l'IFP)

1. Nom du projet :

2. Description du projet

Localisation du projet :

Propriétaire :

Type: *(Décrire la nature du projet en détail)*

S'agit-il d'un projet d'extension, d'amélioration ou de nouveau projet ?

Opérations déjà en cours :

Coûts :

	Actuel	Extension (si c'est prévu)	Observations
Produits (origine animale)			
Nombre de têtes			
Infrastructures/ machines / installations			
Intrants			

3. Le projet aura t-il un impact sur les paramètres environnementaux ci-dessous? Cocher à l'étape où cet impact aura lieu et les mesures de précaution envisagées.

Paramètre environnemental	Phase de construction	Phase opérationnelle	Décrire l'impact
<b>Environnement terrestre</b>			
Pollution de l'eau			
Atteinte à la biodiversité			
Diminution de la quantité d'eau			
Perte d'habitat naturel			
Extensification de cultures			
Autres (à citer)			
<b>Environnement aquatique</b>			
Atteinte à la biodiversité, incluant les espèces aquatiques			
Modification d'écosystèmes naturels			
Autres			
<b>Environnement socioéconomique</b>			
Santé humaine			

Sécurité professionnelle			
Maladies animales			
Conflits sociaux			
Groupes vulnérables <sup>8</sup>			
Autres			

4. Pour les paramètres environnementaux ci-dessus, décrire les mesures d'amoindrissement des impacts pendant la phase de construction (C) ou opérationnelle (O) du projet ou les deux (D)

Paramètre environnemental	Phase (C, O ou D)	Mesures d'amoindrissement

**Attachement 1/ Partie 2 (pour tous types de projets)**

**(A compléter par l'IFP et à confirmer par le Comité d'Evaluation)**

5. Catégorie en environnement (1, 2 ou 3) .....

6. Analyse Environnementale ou PREE nécessaire? (OUI ou NON)

7. Quels problèmes environnementaux ou sociaux risquent de surgir de l'activité ?

.....

.....

8. En cas d'Analyse Environnementale, que doit-on vérifier particulièrement ?

.....

.....

9. Quels est sont la durée estimative et le coût estimatif de l'Analyse Environnementale ?

.....

.....

10. Quelles sont les mesures prises pour une consultation et une divulgation publique, y compris l'enregistrement des comptes rendus et l'incorporation des questions dans l'évaluation environnementale

Attachement 1/Partie 3 ?

<sup>8</sup> Les Groupes Vulnérables incluent les bergers, les groupes ethniques minoritaires, et les groupes dépendant de la cueillette, de la pêche artisanale, de la chasse ou parlant une langue minoritaire.

.....  
.....  
.....

---

Remettant de la fiche Nom :

Signature :

## **ANNEXE II**

**Attachement 2 :**

**Liste de contrôle de visite de site**



## ATTACHEMENT 2

## LISTE DE CONTROLE DE VISITE DE SITE

Nom du projet :

Date de visite :

Région :

Participants :

**Localisation**

- Avoir une carte géographique ou faire un croquis
- Localiser le site sur une carte ou indiquer le secteur (ex :

*Activité générale ou historique du site*

- Qui est le contact sur le site ? (nom, fonction, coordonnées)
- Quelle partie du site sera utilisée pour les activités du projet ?
- Quel est l'usage habituel du site ?
- Quels étaient les usages précédents du site (donner les dates si possible)?

*Situation environnementale*

- Y a-t-il des zones sensibles, telles que définies par la loi Malagasy dans le voisinage?
- A-t-on des informations sur les données géologiques ou hydrologiques du site? Y a-t-il des cours d'eau sur le site?
- Quelle est la topographie du terrain? la pente?
- Le site se trouve-t-il dans une zone inondable ou dans un périmètre de protection d'eau?
- Y a-t-il déjà eu des inondations ou glissements de terrain sur le site? Y a-t-il des signes d'érosion?
- Quels sont les constructions voisines (par exemple, écoles, logements, industries) et des utilisations de la terre? Estimer les distances.
- L'emplacement proposé affectera-t-il le transport ou les utilités publiques?

*Autorisations et permis*

- Est-ce que le type d'activité proposé exige-t-il de permis ou d'autorisation? Sont-ils disponibles pour l'inspection?
- Quelles autorités environnementales ou autres autorités (exemple : santé, eaux et forêts) ont la juridiction sur le site?

*Qualité de l'eau*



- \* L'activité proposée utilise-t-elle de l'eau pour tous les usages (donner les détails et estimer la quantité). Quelle est la source utilisée?
- L'activité proposée produira-t-elle des effluents? (Estimer la quantité et identifier le point de décharge)
- Y a-t-il un système de drainage pour l'eau en surface ou l'eau d'égout? Y a-t-il un plan disponible du drainage existant ou des systèmes septiques?
- Comment gère-t-on la perte d'eau (les cours d'eau en surface, les puits secs, les fosses septiques)?

#### **Sols**

- Quelle est la surface du terrain (partie agricole, pâturage, etc...)?
- Le projet endommagera-t-il les sols pendant la construction ou les opérations?
- Le projet affectera-t-il significativement le paysage (drainage des boues, chagement des cours de ruisseau)

#### **Environnement biologique**

- Décrire la couverture de végétale sur le site.
- Y a-t-il des informations sur la flore et la faune rare ou menacée sur ou près du site? Si oui, le projet aurait-il un impact ou augmente-t-il le risque à l'espèce?
- Obtenir une liste de faune vertébrée et les plantes communes du site (si disponible).
- Noter les impacts négatifs potentiels sur le biota si le projet continue.

#### **Procédures D'Inspection Visuelle**

- Essayer d'obtenir une carte du site ou de faire une esquisse pour marquer les détails.
- Prendre des photos, si permis.
- Marcher autant que possible hors du site, y compris les frontières, noter des activités voisines.
- Noter les odeurs, émissions de fumée ou de poussière, eau stagnante, etc....

#### **Environnement Social**

- Décrire les impacts potentiels sur les femmes et/ou des groupes vulnérables. Comment les femmes et/ou les groupes vulnérables tireront-ils bénéfice du projet?
  - Les projets semblables dans le secteur ont-ils des issues liées au travail des enfants ou au trafic humain?
  - Décrire les avantages de revenu qui seront produits par le projet.
-

## **ANNEXE III**

**La méthode de Boston Consulting Group**

A partir de ces informations, la matrice BCG permet de positionner le secteur d'activité sur un cadran et en fonction de sa place sur ce cadran, le secteur d'activité est identifié comme étant :

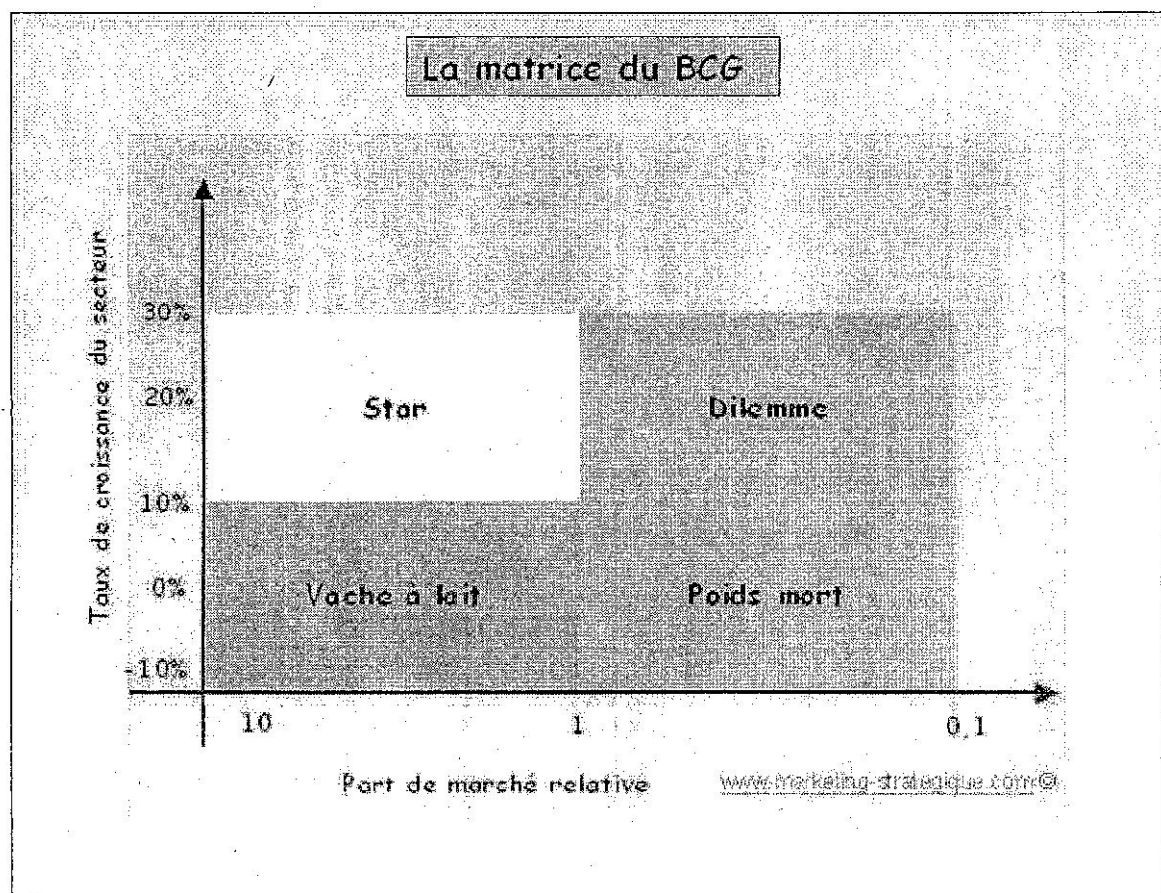
- **une star** : marché en forte croissance et position dominante de l'entreprise sur ce marché
- **un dilemme** : marché en forte croissance mais faible part de marché de l'entreprise
- **une vache à lait** : marché en faible croissance ou récession et position dominante de l'entreprise sur ce marché
- **un poids mort** : marché en faible croissance ou récession et faible part de marché de l'entreprise

L'objectif de cette méthode est d'identifier quelles sont les secteurs d'activités stratégiques pour l'entreprise ainsi que les éventuels réajustements à effectuer.

### Limites

Cette méthode n'est qu'une photographie du secteur d'activité, elle ne prend pas en compte des données plus dynamiques comme le cycle vie du produit. Elle est également basée sur le principe que la rentabilité d'une entreprise est proportionnelle à sa part de marché...

### Illustration



## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Livres :**

- Les organisations paysannes et l'épargne-crédit Renée CHAO- BEROFF, octobre 1994 (16880) 32 pages
- G. Mathey dans son ouvrage selon l'Association Nationale de Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion, 192 pages
- Jacques BOUCHOUX. Sciences économiques et sociales, édition ABC Bréal, 1, rue de Rome ; mai 1994 ; 383 pages
- Sciences économiques et sociales, Jean Claude Benvenuti et Joel Halpern Nathan, édition Nathan 1999, 9 rue Méchain 774 Paris, 140 pages
- Léon Mathieu, Les principes de gouvernance en institution de microfinance, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 96 pages

### **Cours :**

- Gestion de trésorerie en troisième année à l'université d'Antananarivo (Ankatso), A.U : 2008/2009
- Organisation en troisième année à l'université d'Antananarivo, Ankatso, A.U : 2008/2009

### **Web :**

- [www.cemmada.mg](http://www.cemmada.mg), 1<sup>er</sup> Septembre 2011
- [www.marketing.strategique.com](http://www.marketing.strategique.com), 1<sup>er</sup> Septembre 2011

## **PLAN DE MEMOIRE**

**THEME : « Contribution au renforcement du fonds de refinancement géré par la Caisse d'Epargne de Madagascar » Cas du Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement (FIEFE)**

**Présentée par RAMANANTSOAVINA Noro Lalaina**

**Avant propos**

**Remerciements**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**INTRODUCTION**

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE**

**CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR (CEM)**

**Section 1 : Identification de la CEM**

**Section 2 : La structure organisationnelle de la CEM**

**CHAPITRE II : ASPECTS THEORIQUES DU FONDS DE REFINANCEMENT AUPRES DE LA CEM**

**Section 1 : Description du fonds de refinancement**

**Section 2 : Processus et convention de refinancement**

**DEUXIEME PARTIE : FONDS DE REFINANCEMENT Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement (FIEFE)**

**CHAPITRE I : ASPECTS PRATIQUES DU FIEFE**

**Section 1 : Analyse descriptive du FIEFE**

**Section 2 : Le remboursement par GCV**

**CHAPITRE II : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE**

**Section 1 : Evaluation relative au refinancement**

**Section 2 : Les différentes analyses et évaluations**

**TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D ACTIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES**

**CHAPITRE I : PROPOSITIONS D ACTIONS**

**Section 1 : Propositions d'actions générales**

**Section 2 : Les différents indicateurs**

## **CHAPITRE II: RECOMMANDATIONS GENERALES**

**Section 1 :** Différentes réalisations et politiques à prendre

**Section 2 :** Proposition d'actions pour le renforcement de la gestion du FIEFE

## **CONCLUSION GENERALE**

**Bibliographie**

**Annexe**

**Table des matières**