

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion
et de Sociologie

Département ECONOMIE

Diplôme d'Etude Supérieure Spécialisée (DESS)



Présenté par : RASOAFANIRY Hanitra Clarisse

Date de Soutenance : 20 Décembre 2006

Option : Développement Local et Gestion des Projets
3^{ème} Promotion

Encadreur pédagogique :

Monsieur RAVELOMANANA Mamy

Chef de Département Economie

Encadreur professionnel :

Monsieur DANIEL Anaclet

Directeur du C.D.A.

Coordinateur du PAPM

Directeur de thèse : Monsieur RAMIARISON Herinjatovo

REMERCIEMENTS

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce présent mémoire, nous adressons nos plus vifs remerciements.

Tout d'abord, nous tenons à témoigner notre profonde gratitude à Monsieur le Directeur des études ainsi qu'à tous les enseignants du DESS « Développement Local et Gestion des Projets ». Particulièrement, nous remercions Monsieur RAVELOMANANA Mamy, notre encadreur académique, pour les conseils qu'il nous a prodigués avec compétence et clairvoyance.

Nos remerciements s'adressent également à la direction collégiale du Conseil de Développement d'Andohatapenaka, ainsi qu'à tout le personnel, pour leur coopération et leur collaboration sans réserve. De même, nous exprimons notre vive reconnaissance à Monsieur le Coordinateur du Projet d'Appui aux Petits Métiers, notre encadreur professionnel, pour le dévouement.

Enfin, nous remercions nos proches qui ont fait preuve de tant d'indulgence. A tous et à toutes, nous exprimons nos remerciements les plus sincères.

SOMMAIRE

	Pages
CADRE DE L'ETUDE	08
INTRODUCTION	10
Partie I – GENERALITES	
Chapitre I - Historique du Conseil de Développement d'Andohatapenaka (CDA) et données géographique	13
<i>Section 1- Historique du CDA</i>	<i>13</i>
11- Création	13
12- Raison d'être	13
13- Critères juridiques	14
14- Partenaires du CDA.....	14
15- Objectifs et mission	15
<i>Section 2- Données géographiques et environnement socio-économique d'Andohatapenaka</i>	<i>16</i>
21- Localisation et situation.....	16
22- Population	17
23- L'environnement socio-économique d'Andohatapenaka	18
<i>Section 3- Structure organisationnelle</i>	<i>18</i>
31- Schéma structurel.....	19
32- Répartition des activités stratégiques	20
33- Evolution des activités et de l'organisation du CDA.....	24
Chapitre II – Les Institutions financières	27
<i>Section 1- Banques</i>	<i>27</i>
11- Caractéristiques des banques	27
12- Evolution du système bancaire Malgache.....	28
13- Les banques et le financement de l'économie.....	29
<i>Section 2-La micro finance</i>	<i>30</i>
21- Le micro crédit.....	31
22- Les institutions de micro finance à Madagascar	34
23- Les types de prêts et la durée de remboursement	35

Partie II – ETUDE / DIAGNOSTIC DU PAMP

Chapitre I – Etude de marché pour l’extension et l’intensification des activités du PAMP.....	42
<i>Section 1 – Présentation du PAMP</i>	<i>42</i>
11 – Fonctionnement du PAMP.....	42
12 – Objectif et mission du PAMP.	43
<i>Section 2 – Analyse de la pertinence, de l’efficience et de l’efficacité des activités du PAMP.....</i>	<i>43</i>
21 – Processus d’octroi de crédits	44
22 – Analyse du processus d’octroi de crédits	45
23 - Analyse des mécanismes de suivi et de remboursement	47
Chapitre II – Etude de faisabilité du lancement de nouveaux produits	53
<i>Section 3- Analyse de la viabilité du PAMP</i>	<i>53</i>
31- Analyse de la viabilité financière	53
32- Analyse de la viabilité sociale	55
<i>Section 4 – Analyse d’impact du projet</i>	<i>58</i>
41 – Impact économique et financier.....	60
42 – Impact social.....	61
<i>Section 5 – Contraintes et faiblesses, atouts et opportunités du PAMP.....</i>	<i>63</i>
51 – Contraintes et faiblesses.....	63
52 – Atouts et opportunités	64
Partie III – LES MICROCREDITS FACTEUR DE DEVELOPPEMENT	
Chapitre I – Amélioration de la situation existante	68
<i>Section 1 – Pérennisation des activités du PAMP.....</i>	<i>68</i>
11 – Autonomie organisationnelle et technique.....	68
12 – Autonomie financière	70
13 – Autonomie institutionnelle.....	71
<i>Section 2 – Lancement des nouveaux produits.....</i>	<i>75</i>
21 – Services financiers.....	75
22 – Services non financiers.....	76
Chapitre II – Résultats attendus.....	79
<i>Section 1 – Au niveau intellectuel.....</i>	<i>79</i>
<i>Section 2 – Au niveau social.....</i>	<i>79</i>

<i>Section 3 – Au niveau politique</i>	80
<i>Section 4 – Au niveau économique</i>	80
CONCLUSION	81

ANNEXES

	Pages
Annexe 1 – Fiche d’enquête pour les demandeurs de renseignements	83
Annexe 2 – Fiche d’enquête pour les promoteurs	84
Annexe 3 – Bilan et compte de résultat du PAPM	85
Annexe 4 – Charges d’exploitation du PAPM	86
Annexe 5 – Instruments de mesure de la viabilité des IMF	87
Annexe 6 – Calcul des différents ratios du PAPM	88
Annexe 7 – Contrat de prêt.....	89
LISTE DES TABLEAUX.....	90
LISTE DES ILLUSTRATIONS	91
BIBLIOGRAPHIES.....	92

ACRONYMES

ACEP	: Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
ADEFI	: Action pour le Développement et le Financement des micro- entreprises
AECA	: Association d'Épargne et de Crédit Autogérée
AGEPMF	: Agence d'Exécution de Micro Finance
AIM	: Association des Institutions de Micro Finance non mutualistes
APEM	: Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
APIFM	: Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
BAD	: Banque Africaine de Développement
BOA	: Bank Of Africa
CA	: Conseil d'Administration
CCFD	: Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement
CDA	: Conseil de Développement d'Andohatpenaka
CECAM	: Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CIDR	: Centre International de Développement et de Recherche
CNMF	: Coordination Nationale de la Micro Finance
CRF	: Coordination Réinsertion et Formation
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
COOPEC	: Coopérative d'Épargne et de Crédit
DID	: Développement International Desjardins
DSRP	: Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
EAM	: Entreprendre à Madagascar
FERT	: Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre
FITAMA	: Fihavanana Asa Tanana Malagasy
FMG	: Franc Malagasy
FMI	: Fonds Monétaire International
GTMF	: Groupe de Travail pour la Micro Finance
IDA	: International Development Association
ICAR	: International de Crédit Agricole et Rural
IFM	: Institut Financière Mutualiste
IMF	: Institut de Micro Finance
IRAM	: Institut de Recherche et d'Application des Méthodes du Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale

OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PADANE	: Programme d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est
PAIQ	: Projet d'Appui aux Initiatives de Quartier
PAPM	: Projet d'Appui aux Petits Métiers
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPRR	: Programme de Promotion des Revenus Ruraux
RPPMED	: Réduction de la Pauvreté et Promotion des Modes d'Existence Durables
SIDI	: Société d'Investissement et de Développement International
SIPEM	: Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
SNMF	: Stratégie Nationale de Micro Finance
TIAVO	: Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
USAID	: United States Agency for International Development
VNU	: Volontaires des Nations Unies
WOCCU	: World Council of Credit Unions

LE CADRE DE L'ETUDE

L'étude s'est déroulée sur 10 semaines auprès du Conseil de Développement d'Andohatpenaka, quartier d'Andohatpenaka ; c'est un quartier semi urbain de 35 000 habitants environ. Ensuite, des recherches documentaires et des interviews ont été effectués auprès des différents Organismes et des individus.

Comme beaucoup de quartiers de la ville d'Antananarivo, ce quartier a connu durant la dernière décennie un développement démographique rapide malgré un très lent développement économique. Un fort taux de chômage est ainsi notable.

Le quartier d'Andohatpenaka a été construit à la périphérie Ouest de la ville, près des rizières, le terrain n'est pas loti et moins de 10 % des maisons sont construites en dur et confort.

Les habitants du quartier sont presque des paysans urbanisés, souvent analphabètes. La population vit pratiquement exclue de la sphère économique dominante et est reléguée aux activités précaires du secteur informel. Toutes les formes de l'artisanat sont représentées à Andohatpenaka : cordonnier, puisatier, vendeur sur les marchés, menuisiers, etc.

Les entretiens conduits de façon semi directive avec : les promoteurs, les responsables des institutions de micro finance, les agents de crédit et les promoteurs du PAPM, nous ont permis de retracer l'histoire du projet et de sa mise en œuvre, de connaître les activités exercées dans le quartier et les difficultés rencontrés afin de comprendre comment certaines pratiques et représentations s'étaient constituées chez les bénéficiaires, notamment au niveau du respect des remboursements, de mieux connaître le rapport des promoteurs au secteur de la micro finance, leurs attentes et éventuellement leurs expériences avec le PAPM.

Ces entretiens ont été menés auprès d'une centaine de personnes, dont une quarantaine étaient des bénéficiaires anciens en cours de reconduction.

L'échantillon reflète la répartition entre hommes et femmes chez les promoteurs. Par contre, la répartition entre les différents montants de crédits reçus n'a pas été respectée.

Des différents indicateurs tels que la variation du revenu des ménages emprunteurs, la variation des actifs, la valeur nette du patrimoine et des différentes activités, ont été exercés

pour mesurer les effets positifs du prêt. Ces indicateurs ont été tirés dans les dossiers de demande de prêts pour les cas de reconduction.

On a aussi étudié les variations de consommation des ménages ainsi que leur consommation totale. D'autres indicateurs de bien être individuels et familiaux, tels que les taux de scolarisation et les indicateurs de santé sont aussi utilisés.

Enfin, on a mesuré des indicateurs du degré d'autonomisation des femmes et des effets sur les femmes.

Les raisons pour lesquelles on a retenu ces indicateurs sont évidentes, l'objectif essentiel du micro crédit est d'aider les gens à échapper à la pauvreté.

Une prise de contact avec les institutions de micro finance du quartier et des divers organismes travaillant à l'échelle nationale, ainsi que les bailleurs de fonds, a été réalisée. Nous avons ensuite consulté les deux associations professionnelles du secteur de la micro finance à Madagascar : l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (APIFM) et l'Association des Institutions de Micro Finance non Mutualistes (AIM). Ont été également visitées l'Agence d'Exécution du Projet de Micro Finance (AGEPMF) créé par la Banque Mondiale, et le Projet d'Appui à la Micro Finance (PAMF).

INTRODUCTION

Le CDA est une ONG opérant dans le quartier d'Andohatapenaka depuis 1984 par la volonté de son fondateur en la personne du Père Jacques COUTURE. C'est l'un des quartiers les plus pauvres de la capitale malgache, situé dans la plaine de Betsimitatatra sur le long de la rivière Ikopa.

Le CDA emploie environ 160 personnes qui se répartissent dans des différents centres de coordinations. Le fonctionnement de l'ONG est financé par des différents organismes internationaux dont le CCFD fait parti, qui finance le Projet d'Appui aux Petits Métiers depuis 1990.

Notre stage a été effectué au sein du PAMP du CDA. En effet, nous pensons que le PAMP tient une grande place dans le développement dudit quartier en octroyant du micro crédit à la population avec un faible taux de remboursement. La présente étude/ diagnostic de l'organisation du PAMP s'étend aux fonctionnements et aux activités ainsi qu'aux analyses d'impacts du projet.

Nous avons effectué notre étude durant les cinq dernières années financières du Projet c'est à dire de 1999 à 2004. L'objet de l'étude consiste à faire des études de marché pour l'extension et l'intensification des activités du PAMP, à faire des études de faisabilité pour le lancement des nouveaux produits, et à dégager les problèmes rencontrés.

L'objectif est la recherche des solutions possibles pour favoriser le développement et/ ou la viabilité du PAMP.

La question se pose : « est-ce que la mise en place d'un projet à volet crédit contribue-t-elle à un développement local ou est-ce que le micro crédit contribue-t-il à la création d'une économie meilleure? »

Tout au long de ce mémoire, nous allons essayer de répondre à cette question. Nous ne limiterons pas seulement à y répondre mais à travers les recherches que nous avons effectuées, nous estimons que tout en analysant la situation actuelle du PAMP, nous

essayerons de développer les stratégies pouvant améliorer l'organisation de ce centre de coordination.

Afin d'obtenir les informations nécessaires à l'établissement de ce mémoire, des collectes de données ont été effectuées auprès de :

- ✚ Conseil de développement d'Andohatapenaka, Projet d'Appui aux Petits Métiers (PAPM du CDA) ;
- ✚ Institut National de la Statistique (INSTAT) ;
- ✚ Centre d'Information Technique et Economique (CITE) ;
- ✚ Exécution du Projet de Micro Finance (AGEPMF) crée par la Banque Mondiale ;
- ✚ QAIQ/APEM ;
- ✚ Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (APIFM);
- ✚ Coordination Nationale de la Micro finance (CNMF) ;
- ✚ Projet d'Appui à la Micro Finance (PAMF).

Des interviews ont été faits auprès des différents responsables. Enfin, les informations recueillies ont été complétées par des recherches bibliographiques et électroniques.

Pour situer notre étude dans un cadre théorique, nous avons choisi comme outil le diagnostic situationnel par le biais du management. Et nous avons utilisé comme méthodologie d'approche la méthode « SWOT » qui se présente comme suit :

- Dans un premier temps, nous avons défini généralement notre domaine d'étude ;
- Dans un second temps, nous avons analysé respectivement : la viabilité du projet, les points forts et points faibles, et les atouts et opportunités, à partir desquelles nous avons tiré des solutions en fonction des paramètres environnementaux.

Partie I

GENERALITES

Chapitre 1- HISTORIQUE DU CONSEIL DE DEVELOPPEMENT D'ANDOHATAPENAKA (CDA) et DONNEES GEOGRAPHIQUES

Section I - HISTORIQUE DU C.D.A.

Le Conseil de Développement d'Andohatapenaka (C.D.A.) a été créé en 1984 par le feu *père Jacques COUTURE* (pseudonyme père RAKOTOMALALA qui veut dire Bien Aimé).

§1- Fondement

Le *père RAKOTOMALALA (1925-1995)* est arrivé en 1982 à Madagascar par choix personnel, comme père curé de la paroisse Catholique Saint Michel d'Andohatapenaka.

Avec l'aide de 12 personnes dont les deux tiers sont issus du quartier, le C.D.A. a été créé, en juin 1987. C'était en cette date qu'était officialisée l'association. « Cette réglementation a été faite pour la pérennisation des activités déjà entreprises » disait le père COUTURE. Les objectifs du père consistaient en trois points :

- Lutter contre la pauvreté dans le quartier d'Andohatapenaka par des moyens de proximité ;
- Donner un essor à l'autopromotion du quartier par le biais d'actions participatives, de développement et de solidarité ;
- Faire apprendre la valeur culturelle et religieuse pour un vrai développement.

§2- Raison d'être

Le père COUTURE a été guidé par un amour de vouloir sauver ses prochains. Il ne s'est pas contenté de sa mission religieuse et de l'administration des affaires de l'église.

Devant les problèmes socio-économique de la population du quartier d'Andohatapenaka, il a commencé à entreprendre des œuvres caritatives d'urgences durant la montée des crues en 1982 ; puis il a mis en place un comité des sinistrés, qui ont effectué une étude (enquête) auprès des habitants dudit quartier pour détecter, identifier tout en clarifiant et prioriser les problèmes identifiés.

Ainsi, il a entrepris la réhabilitation des habitats et des infrastructures de base endommagées (diguettes, pont passerelles etc.) dans le quartier.

Durant ses premières années, le père COUTURE a favorisé la formation des jeunes qui travaillaient avec lui afin d'assurer la gestion de l'administration de ses projets.

Les premiers projets mis en places à l'issu des études effectuées par le comité des sinistrés ont été :

- ✓ Le dispensaire,
- ✓ La scolarisation,
- ✓ L'alphabétisation, et
- ✓ Les rizières et les jardins communautaires

§3- Critères juridiques

Le CDA était une association régie par *l'ordonnance n°60-133 du 03 octobre 1960*.

Les résultats de l'évaluation de 2004 ont recommandé les dirigeants du CDA de faire une révision du statut, voire d'opter la forme juridique d'une Organisation Non Gouvernementale (ONG) que les experts ont considéré plus conforme aux activités exercées.

Nous rappelons que les principes du CDA visent explicitement d'autres personnes ou des groupes de personnes et non d'œuvrer en faveur de ses propres membres.

Depuis le mois de janvier 2005, date à laquelle nous avons effectué notre stage au sein de l'organisme, les dirigeants ont commencé à faire une révision sur le statut juridique du CDA d'association en ONG ; et la proposition de nouveau statut vient d'être finalisée.

Le CDA est actuellement régie par la *loi n° 96-030 du 14 août 1997* relative à l'institution et l'activité d'un ONG.

Ledit Organisme étant, et est toujours, autonome, privé et à but non lucratif. Il n'est pas affilié à aucune partie politique, aucun syndicat.

§4- Partenaires du CDA

Le CDA entretient une relation de plus d'approche participative avec les bailleurs de fonds : le vrai partenariat de proximité. Les dirigeants ne cessent aussi de développer la collaboration avec les partenaires locaux.

On peut subdiviser en trois catégories les partenaires du CDA, à savoir :

41)- Les sympathisants

Ce sont les personnes (particuliers de bonne volonté, locaux et étrangers) qui ont apporté leur appui à la création et au développement du CDA ; leurs aides se font de manière ponctuelle. Elles sont toujours présentes au sein du CDA et de manière effective.

42)- Les partenaires officiels

Assurent le fonctionnement du CDA suivant un programme préalablement établi :

-
- ❖ **MISEREOR (Allemagne)** : finance le fonctionnement administratif ;
 - ❖ **Développement et Paix (Canada)** : finance le secteur productif ;
 - ❖ **Secours Catholique (France)** : prend en charge la réinsertion des jeunes menacés par la délinquance ;
 - ❖ **Enfant et Partage (France)** : pour la scolarisation des enfants issus des familles nécessiteuses ;
 - ❖ **Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (France)** : finance le Projet d'Appui aux Petits Métiers ;
 - ❖ **Bazar sans Frontières (BSF- France)** : donne un appui matériel, technique et financier pour la mise en œuvre des ateliers artisanaux, la réinsertion et la formation des jeunes, la galerie d'exposition ;
 - ❖ **Collaboration Internationale (Canada)** : appui matériel pour l'amélioration de la santé des habitants d'Andohatapenaka.

43)- Les partenaires ponctuels

Ils interviennent de façon temporaire selon le contexte :

- Médecin sans frontières (France) ;
- Unicef (Madagascar) ;
- Coopération française ;
- Fonds Canadien pour les initiatives locales ;
- Banque Mondiale ;
- PNUD ;
- Ambassade de Grande Bretagne à Madagascar ;
- Ambassade du Japon à Madagascar.

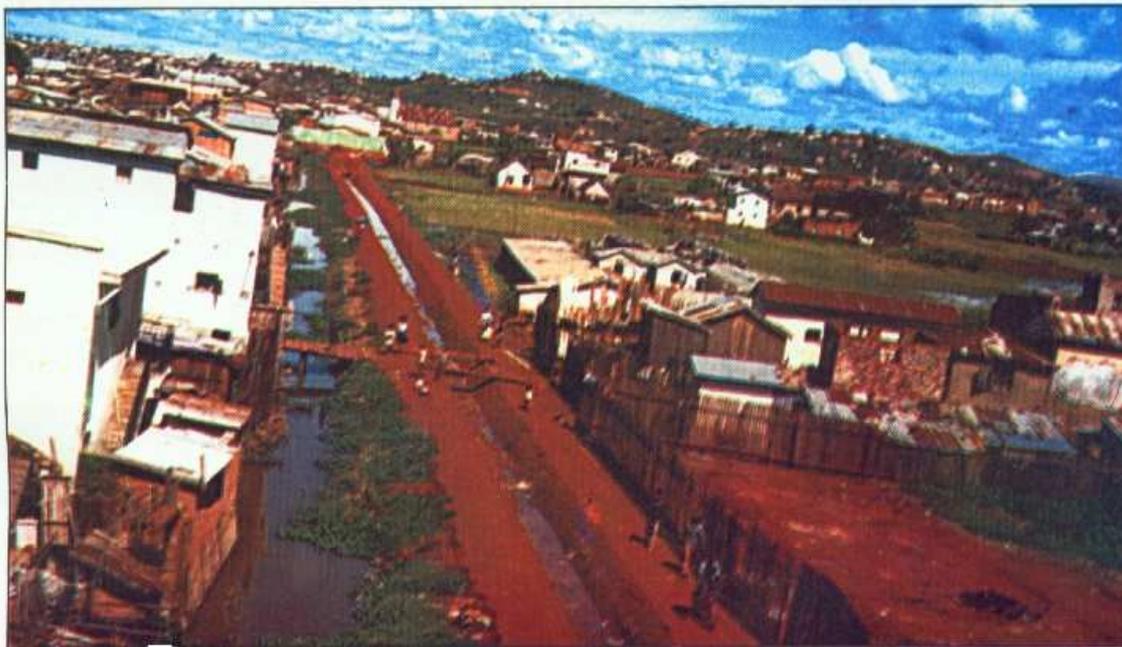
§5- Objectifs et mission du CDA

La mission de l'ONG CDA étant (et est toujours) l'auto promotion, aussi bien des personnes fréquentant le CDA que de sa zone d'intervention, ceci dans l'inspiration chrétienne. Le CDA s'est alors fixé quatre objectifs pour atteindre sa finalité :

- ▶ La promotion humaine et la lutte contre la pauvreté,
- ▶ Le maintien d'une structure de gestion et d'encadrement simple mais efficace,
- ▶ Le développement des actions de solidarité par les services sociaux, et
- ▶ L'intégration des dimensions culturelles et spirituelles dans toutes les démarches.

Section II - DONNEES GEOGRAPHIQUES ET L'ENVIRONNEMENT SOCIO - ECONOMIQUE D'ANDOHATAPENAKA

Le quartier d'Andohatapenaka est situé sur ce qui était jadis une plaine rizicole fertile. C'est un lieu de refuge pour les migrants à Antananarivo. Il est l'un des bas quartiers de la ville d'Antananarivo.



§1- Localisation et situation

Andohatapenaka se situe dans la plaine de Betsimitatatra, au nord ouest de la capitale, sur une superficie de 10 km² environ, à 80 % marécageuse.

Sur le plan administratif, cette zone est rattachée au 1^{er} arrondissement du Commune Urbaine d' Antananarivo.

La majorité des constructions sont illicites du fait qu'elles sont bâties sur des terrains appartenants à la Commune ou sur les digues secondaires et le long des canaux d'évacuation des eaux. Il se peut aussi que ces constructions illicites proviennent du délaissement des autorités pour des raisons politiques, de la difficulté des formalités administratives pour l'obtention des permis de construction, ou des problèmes de transfert de propriété des titres de possessions de terrain.

Dans le quartier, l'opportunité des constructions sauvages et à bon marché a été facilitée par la disponibilité des matériaux de construction (sables, briques, latérites, etc.) par l'existence des fabricants de briques sur la rivière Ikopa qui longe le quartier.

En effet, 86 % des propriétés bâties sont construites en briques, toutefois leur forme et leur superficie ne respectent pas les normes, les rizières sont toutes proches et le terrain n'est pas loti.

C'est par le non entretien des structures et des occupations illicites que proviennent le bouché des canaux d'évacuation des eaux de la ville, les inondations du quartier à la saison de pluies ainsi que leur insalubrité.

§2- Population

Andohatapenaka comptait 35 000 habitants environ en 2004 soit 7 500 ménages d'environ 05 membres dont la majorité exerçaient des activités agricoles. Plus de 50 % de la population sont âgées de 19 ans, alors que la population active est estimée à 49 %, cela donne une moyenne de 1 à 2 personnes à charge pour chaque individu actif. Les personnes âgées de plus de 60 ans ne représentent que 7% de la population.¹

Le taux de mortalité infantile a été évalué à 27,5‰ avant la crise de 2002, et il aurait presque doublé par la suite en atteignant 49,4 ‰. Ceci s'explique par la dégradation rapide du niveau d'alimentation, favorisant la baisse de la résistance face aux maladies (diarrhées, toux, gripes, etc.).²

Les maladies les plus fréquentes dans le quartier d'Andohatapenaka sont le paludisme, les affections respiratoires, les maladies gastriques, les diarrhées et les tensions artérielles. Sans oublier la sous alimentation ou la malnutrition. En effet, ces maladies sont majoritairement responsables des forts taux de mortalité en particulier pour les couches les plus défavorisées de la population.

Seulement 32% des ménages ont accès à l'électricité et ayant des toilettes. 37 % utilisent la lampe à pétrole ou la bougie. Et pour le chauffage ou la cuisson, les combustibles utilisés sont le charbon de bois ou le bois sec.³

Le niveau d'instruction de la population dudit quartier est relativement faible avec 59 % de la population au stade de l'enseignement primaire. La principale raison est l'impossibilité pour les parents de payer les frais scolaires (fournitures scolaires, droit d'inscription) et les autres raisons de la faible scolarisation sont l'éloignement voire même l'inexistence d'établissements scolaires dans certaines zones.

Enfin, le mariage précoce des enfants pouvant avoir lieu à l'âge de 14 ans.

¹ Source d'information (SI): recensement effectué par les bureaux des Fokontany d'Andohatapenaka I, II, III.

² SI : dispensaire du CDA.

³ SI: demande de prêt auprès du PAPM année 2004.

§3- L'environnement socio-économique d'Andohatpenaka

Les habitants de ce quartier sont, en effet, des paysans nouvellement urbanisés, souvent analphabètes et vivent pratiquement exclus de la sphère économique dominante ; cette population est reléguée aux activités précaires du secteur informel qui caractérise la répartition des revenus par la prédominance de petits métiers journaliers (64,5% des actifs).

La répartition des revenus selon les activités dans les « bas quartiers » d'Antananarivo se présente comme suit :⁴

- *Entre 4 000 Ariary et 10 000 Ariary* : porteurs d'eau, brocanteurs, retraités, chômeurs et étudiants ;
- *Entre 10 000 et 18 000 Ariary* : lavandières, journaliers, petites épiceries ;
- *Entre 20 000 et 28 000 Ariary* : agents de sécurité, menuisiers, artisans, couturières.
- *Entre 60 000 et 160 000 Ariary* : professions libérales et privées, fonctionnaires, serveurs, salariés de la zone franche.

Toutes les formes d'artisanat sont représentées à Andohatpenaka tels que cordonnier, puisatier, vendeur sur le marché, menuisiers etc.

Plus de deux tiers de la population se situaient au dessous du minimum de survie estimé à 60 000 Ariary (300 000 FMG) par mois.

C'est dans ce contexte que de nombreux projets tentent d'améliorer la situation des habitants ; des projets locaux viennent s'appuyer le CDA, qui est sollicité comme « **ONG Ressource** », tels que le Volontaires des Nations Unies contre la violence (VNU) ou le Programme d'Appui aux Initiatives de Quartier (PAIQ).

Section III - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CDA

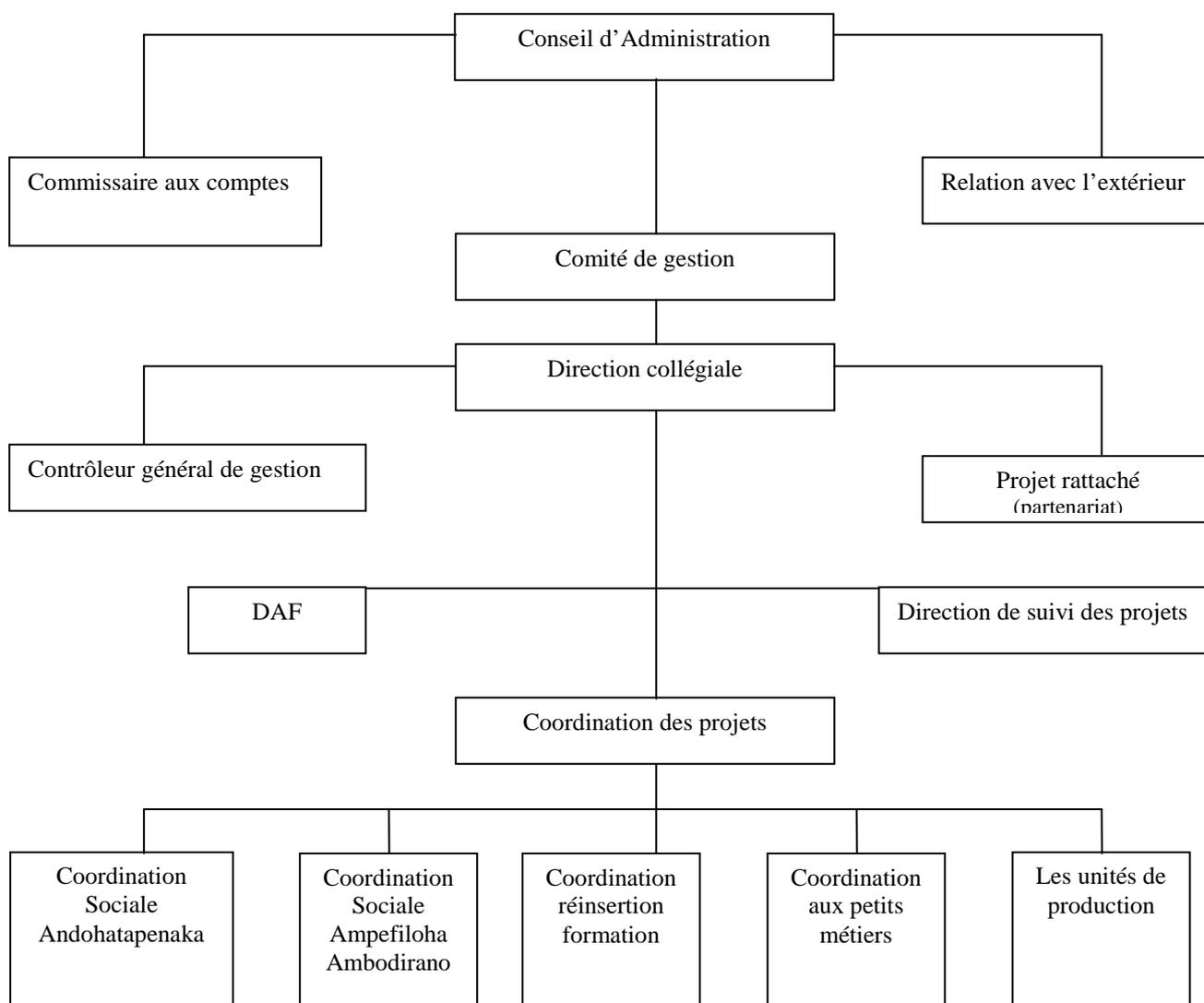
La structure principale du CDA est composée de :

- Conseil d'Administration
- Comité de gestion
- Direction collégiale
- Coordination des projets

Pour mieux comprendre cette structure, nous allons présenter ci-après son organigramme qui reflète la hiérarchisation des pouvoirs et des responsabilités de chacun.

⁴ Relevé dans « le milieu associatif à Antananarivo » mémoire de maîtrise en Sociologie, RAKOTOMALALA, 2001.

§1- Schéma n°01 : Schéma structurel ou organigramme



Source : CDA

Nous voyons dans le graphique ci-dessus que le CDA comprend trois (03) directions, à savoir : la Direction Collégiale, la Direction des affaires administratives et financières et la Direction de suivi et évaluation. Il est également composé de cinq (05) Coordinations des projets.

Nous verrons dans le paragraphe qui suit la répartition des activités stratégiques du CDA.

§2- Répartition des activités stratégiques

L'ONG CDA comprend trois (03) collèges de membres :

- ✚ Les membres fondateurs avec les membres actuels,
- ✚ Les membres actifs,
- ✚ Les membres sympathisants.

Les membres actifs sont toutes les personnes morales représentantes des groupements constitués au niveau des membres sympathisants.

Sont membres sympathisants, toutes les personnes physiques ou morales qui épousent la totalité ou la partie des actions du CDA. Ces membres n'exercent pas leur droit de vote.

Les membres cités ci-dessus constituent l'Assemblée Générale. L'organe de décision et de délibération de l'Assemblée Générale est constitué par les membres actifs et le Conseil d'Administration. Leurs décisions font l'objet des procès verbaux établis par le Conseil d'Administration et signés par le président et le secrétaire du conseil.

L'Assemblée générale est chargée de :

- L'adoption ou la modification des statuts et de règlement intérieur,
- La définition des objectifs et des modalités d'intervention du CDA,
- L'élection, la révocation et le remplacement des membres du Conseil d'Administration,
- L'adoption des programmes et l'approbation des budgets, et enfin
- L'approbation des rapports d'activités et financiers visés par le commissaire aux comptes.

Les organes du CDA sont alors composés de :

- Conseil d'Administration,
- Comité directeur ou direction collégiale, et
- Commissaire aux comptes.

a)- Le Conseil d'Administration

C'est un organe d'orientation et de suivi, comprenant :

- Des membres fondateurs,
- Des représentants des groupements, composants l'Assemblée Générale et organisés comme suit :
 - Un représentant de la confession catholique,
 - Un représentant de la confession protestante,

-
- Un représentant des mouvements des jeunes,
 - Un représentant des associations du quartier,
 - Un représentant du corps enseignant.
- De deux (02) membres spéciaux appelés par le C.A pour leurs compétences particulières.

Le C.A a pour missions et pouvoirs comme suit :

- ❖ Veiller à la bonne gestion des biens et à l'administration rationnelle de l'ONG,
- ❖ S'assurer la pérennité et la qualité des prestations des services de l'ONG,
- ❖ Décider de l'affectation des fonds éventuellement recueillis,
- ❖ Recruter et révoquer le Directeur exécutif, étudier, considérer les comptes annuels dûment vérifiés, avant la présentation à l'Assemblée Générale et donner quitus,
- ❖ Vérifier et soumettre à l'Assemblée Générale tout projet d'amendement du règlement intérieur et des statuts,
- ❖ Donner les orientations stratégiques et superviser les activités du CDA.

b)- Le comité directeur ou le directeur exécutif

Il est un organe d'exécution et de gestion opérationnelle du CDA, régi par le code de travail, et est désigné par le Conseil d'Administration.

Dans le statut du CDA, ce comité a comme attributions de :

- Assister personnellement à toutes les réunions de l'AG et du CA,
- Exécuter les décisions de ces instances,
- Prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de la mission et des objectifs du CDA, notamment en préparant les éléments facilitant les prises de décisions et la tenue des réunions des organes de l'ONG.
- Recruter le personnel d'exécution,
- Assumer les fonctions que le président du CA lui délègue,
- Présenter l'organigramme de l'exécutif au CA pour approbation. Cet organigramme décrit les fonctions administratives, techniques et financières.
- Assumer la responsabilité de la gestion des ressources matérielles, humaines, et financières mises à la disposition du CDA,
- Concevoir, mettre en place et respecter le manuel de procédures.

Le Comité directeur ou le directeur exécutif est le premier responsable devant le CA.

D'une manière générale, la gestion quotidienne des activités du CDA est assurée par le comité de gestion formé par la direction, le contrôle, les attachés de directions et les coordinateurs des projets.

Et l'élaboration des programmes et du budget de l'organisme se fait de manière participative.

c)- Le commissaire aux comptes

C'est un organe de contrôle. Il est désigné par le CA. Et leur mandat est d'une année renouvelable. Il exécute ses attributions selon un contrat préalablement établi avec le CA.

e)- La direction des affaires administratives et financières (DAF)

A ce titre, cette direction assure la mise en œuvre de la gestion administrative et financière, et la gestion du personnel du CDA.

f)- La direction de suivi des projets et du projet partenariat

Elle est chargée de la supervision, du contrôle et de l'évaluation des projets. Elle assure également les relations avec les partenaires techniques et financiers du CDA en leur adressant des rapports réguliers des activités, et du fonctionnement des projets existant. Elles y sont également pour l'amélioration des conditions de vie, des prestations de services et des renforcements des capacités.

Les activités de l'ONG CDA prennent davantage d'ampleur jour après jour. Les projets qui ont les mêmes vocations sont groupés par coordination. Actuellement, il existe cinq (05) coordinations de projets, à savoir :

- ✓ La Coordination Sociale d'Andohatapenaka,
- ✓ La Coordination Sociale d'Ampefiloha Ambodirano,
- ✓ La Coordination de Réinsertion et de Formation,
- ✓ Le Secteur Productif,
- ✓ La Coordination d'Appui aux Petits Métiers.

Nous allons voir une par une ces coordinations.

▪ La Coordination Sociale :

- ❖ Le centre social et de santé propose deux actions :

→ **Les actions sociales** : qui sont diversifiées selon les cas

- **Rapatriement** : pour les immigrants dans le quartier et dont les projets n'ont pas abouti ;

-
- *Aides d'urgences* : octroyées pour résoudre les problèmes prioritaires soit sous forme de matériels soit sous forme d'argent ;
 - *Bénéficiaires permanents* : pour les personnes âgées qui ne peuvent plus exercer des activités permanentes et génératrices de revenus
 - *Réconciliation conjugale* ;
 - *Accompagnement médical ou social* : admission dans les hôpitaux, établissement des copies d'acte de naissance.

→ **Les actions médicales** : le dispensaire qui offre la consultation, les médicaments, et soins médicaux.

❖ La garderie et la récupération nutritionnelle :

La garderie est un projet en faveur des mères travailleuses. Elle est ouverte aux enfants de 02 à 04 ans. Quant à la récupération nutritionnelle, elle se fait en collaboration avec le médecin du dispensaire pour le suivi médical.

❖ La scolarisation

C'est la prise en charge des enfants issus des familles défavorisées, comprenant les frais scolaires, les fournitures ainsi que des aides alimentaires pour les plus nécessiteux.

❖ L'environnement

Ce projet existe pour l'amélioration de l'hygiène et de l'assainissement du quartier.

Chaque bénéficiaire doit participer selon sa capacité sur ces actions sociales sus citées.

▪ **La Coordination de Réinsertion et de Formation (CRF)**

Ses cibles sont les enfants, les jeunes et les adultes du quartier qui ne peuvent pas poursuivre des études approfondies en vue d'exercer un métier. Ils sont obligés d'accepter des professions précaires dans la rue pour survivre et d'aider à la survie de sa famille.

Ces gens sont accueillis au CDA et sont répartis selon les critères d'âge et le niveau dans les groupes ci-après :

- **Les enfants de rues (EDR)** : âgés de 09 à 14 ans, la durée de leur insertion et formation s'étale sur 03 ans.
- **Les projets jeunes** : garçons (FITAGA) et filles (FITAFI) âgés de 15 à 16 ans poursuivent un cursus de deux ans de réinsertion.
- **Les ex-détenus mineurs (EDM)** : ils sont orientés vers une formation à un métiers et à des accompagnements sociaux.
- **Les ex-chômeurs** : (FIASLA) pour les hommes et FIASVA pour les femmes ; un an de formation à un métier et des stages en entreprise

▪ Les unités de production

Ces unités comprennent :

- *Les ateliers de production* : regroupant un atelier de bois, un atelier de fer, une décortiquerie/ provenderie.
- *Les ateliers artisanaux* avec une galerie d'exposition. Ils regroupent les stagiaires sortants du CRF.

▪ La Coordination des Projets d'Appui aux Petits Métiers (PAPM)

Cette coordination favorise la formation des micro-entreprises. Ses actions sont divisées en deux étapes :

- ❖ L'étape d'appui, de conseil et de formation des futurs bénéficiaires à la conception d'un projet et à la constitution des dossiers de demande de financement. Elle inclut la formation à la gestion simplifiée.
- ❖ Le micro crédit : c'est le financement d'un projet qui est une activité génératrice de revenu. Tous les projets pouvant engendrer l'amélioration des conditions de vie d'une famille sont soutenus par le PAPM.

§3- Evolution des activités et de l'organisation du CDA

Les activités du CDA ont évolué considérablement même si le degré d'évolution est variable d'une activité à une autre.

A travers son histoire, on peut considérer que l'ONG CDA entame actuellement la 3^{ème} phase de son cycle de vie en tant qu'organisme.

- ✓ 1984 – 1995 : phase de lancement avec la présence du fondateur le père RAKOTOMALALA ;
- ✓ 1996 – 2004 : phase de la relève caractérisée par une prise en main de la gestion des laïcs ;
- ✓ 2004 : phase de maturation et de développement où le CDA maîtrise relativement bien ses domaines d'activités et souhaite élargir son secteur et son approche d'intervention vers une fonction d'appui à des structures hors d'Andohatopenaka.

En 1996, les activités étaient réparties en 03 grands secteurs :

- Les projets à vocation socio culturelle,
- Les projets à vocation socio productrice, et
- Les projets à vocation productrice.

Aujourd'hui, ces activités sont regroupées dans 05 coordinations que nous avons citées dans la section 3, paragraphe 2.

En plus de ces 05 grands secteurs, il existe d'autres services/ projets : le service accueil, le service logistique, technique, le centre d'animation communautaire avec la bibliothèque, la vidéothèque, et la colonie de vacances.

L'évolution des activités entre 1996 et 2004 n'était pas linéaire et des changements multiples et divers se sont produits.

Par ailleurs, l'ONG CDA continue à mener des projets ponctuels par le biais de la direction de suivi des projets et du projet partenariat : amélioration du cadre de vie, prestation de services, renforcement des capacités.

D'autres activités ponctuelles existaient, notamment l'aide d'urgence en cas d'inondation et d'autres sinistres. Outre la distribution d'aide alimentaire et de fournitures de bases, le CDA réhabilitait des maisons délabrées, des passerelles et des routes.

Le CDA est maintenant reconnu en tant qu' « *organisme ressource* » en matière d'action de développement, d'appui, d'accompagnement et de conseil.

En prolongeant des quartiers de 67 hectares, longeant la digue de l'Ikopa et les digues secondaires sur environ cinq kilomètres, se situe le quartier d'Andohatapenaka.

Auparavant, le quartier disposait des conditions de production agricole favorables et les opportunités de gain sont réelles pour les promoteurs qui investissent dans l'horticulture, le maraîchage, l'agroalimentaire mais la politique publique d'aménagement de la plaine d'Antananarivo qui avait l'ambition de dynamiser l'agriculture pour l'autosuffisance alimentaire a conduit à des effets pervers.

Par ailleurs, Andohatapenaka appartient au 1^{er} Arrondissement d'Antananarivo Renivohitra et fait parti des quartiers les plus défavorisés, sujets des fréquentes inondations pendant la saison de pluies et où vivent près de 40 000 personnes dans les conditions difficiles entre autres les chefs de famille sans activité, les familles nombreuses, les revenus nuls.

En 1982, le feu père COUTURE, fondateur du CDA, est arrivé comme père curé de la paroisse Catholique Saint Michel d'Andohatapenaka. Mais il a assumé avec ses collaborateurs des interventions sociales et a apporté un message d'amour et de partage dans le christianisme. Il a voulu pérenniser ses actions en mettant en place une structure officielle d'où le Conseil de Développement d'Andohatapenaka depuis 1987 jusqu'à nos jours. La mission principale de cet organisme est l'autopromotion humaine. Et pour atteindre ses objectifs, plusieurs projets ont été institués dont les mêmes vocations sont groupées par coordination.

Les activités du CDA ont évolué considérablement même si le degré d'évolution est variable d'une activité à une autre.

*

*

*

Chapitre 2- LES INSTITUTIONS FINANCIERES

On entend par institutions financières des organismes établissant des financements (crédits / épargnes) dans le secteur public et/ou dans le secteur privé.

On distingue deux sortes d'institutions financières, à savoir :

- ✚ Les banques, et
- ✚ La micro finance.

Section I - LES BANQUES

La banque est une entreprise publique ou privée qui se consacre au commerce de l'argent et des titres fiduciaires.

A Madagascar, le secteur bancaire est régi par la loi n° 95 – 030 du 09 août 1995. Dont le capital minimal requis, lors de la constitution d'une banque, est de 1 milliard 200 millions Ariary.

§1- Caractéristiques des banques

Le système bancaire malgache intervient dans des différents secteurs d'activités de l'économie, il s'adresse aussi bien aux entreprises qu'aux particuliers, professionnels et autres associations.

L'objectif des banques est de dynamiser le marché financier et de mobiliser l'épargne locale.

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

Outre la Banque Centrale de Madagascar, le système financier classique compte actuellement 07 banques commerciales, 02 établissements financiers et 04 établissements d'assurances et de sécurité sociale. Ces banques, entièrement privées ou privatisées dans le cadre des mesures de restructuration sont les suivantes :

- Banky Fampanandrosoana ny Varotra – Société Générale (BFV – SG) ;
- Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI) ;
- Bankin'Ny Indostria – Crédit Lyonnais (BNI – CL) ;
- Banky ny Tantsaha Mpamokatra – Bank Of Africa (BTM – BOA) ;

-
- Compagnie Malgache de Banque (CMB);
 - State Bank of Mauritius (SBM) ;
 - Union Commercial Bank (UCB).

Toutes ces banques commerciales sauf la CMB sont affiliées à des banques étrangères ou sont filiales de banques étrangères.

Au 31 décembre 2002, les 07 banques comptaient ⁵:

- 106 agences ;
- Environ 208 300 clients ;
- 2884 employés ;
- Un encours de dépôts de l'ordre de 3 941 milliards Fmg ;
- Un encours de crédit atteignant 2 434 milliards Fmg ;
- Un actif d'un montant de 7 153 milliards Fmg.

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

La Paositra Malagasy participe également à la collecte de l'épargne.

§2- Evolution du système bancaire Malgache

En 2003, une croissance de 12,5% de ses activités contre 8,1 % en 2001 et 5% en 2002 a été constaté sur les différentes banques opérantes à Madagascar.

Au cours du premier semestre 2004, la situation sur le marché financier et bancaire a vu une augmentation généralisée des taux d'intérêt bancaire à la suite du relèvement du taux directeur de la Banque Centrale de 7 % à 9,5 % en avril 2004.

En général, selon les banquiers les perspectives ont été bonnes pour 2004 au vu de la croissance économique réalisée. Mais leurs principaux problèmes évoqués sont essentiellement :

- ✓ Les impacts directs des mesures de réduction de la pauvreté sur les activités économiques qui ne sont pas encore ressenties sur les activités économiques en général ;
- ✓ La meilleure stabilité du taux de change pour permettre l'établissement des prévisions fiables des activités.

⁵ SNMF draft provisoire GTMF, page 17 mars 2004

§3- Les banques et le financement de l'économie

Le rôle de la banque est d'assurer des services d'intermédiation financière. Elle reçoit à ce titre les dépôts des uns pour prêter aux autres moyennant rémunérations. La banque prête donc des ressources qui ne lui appartiennent pas mais qui lui sont confiées en gestion.

La banque ne prête qu'à celui qui peut lui offrir des garanties nécessaires, ces garanties peuvent être des garanties personnelles ou nantissement, des garanties réelles, garanties d'un tiers. Dans le cas où le crédit serait accordé, ces garanties permettront à la banque de recouvrer tout ou une partie de ses fonds en cas de faillite du débiteur ou en cas de sa disparition physique.

Le crédit bancaire est considéré comme moteur de la croissance et du développement économique et social mais il n'arrive pas à sortir les pauvres de leur état de pauvreté car ces pauvres n'ont pas accès au crédit bancaire par les raisons suivantes :

- D'abord, la banque qui est censée d'accorder ce type de prêt est une *institution spécialisée* dans le commerce d'argent. En prêtant des sommes qui ne lui appartiennent pas, elle a intérêt à minimiser le risque de non remboursement en se fixant des conditions minimales de dépôts, de prêts et de garanties qui, malheureusement c'est le cas, dépassent les possibilités matérielles et financières du pauvre ;
- Ensuite, les banquiers considèrent le crédit aux pauvres comme étant très *coûteux et très risqué* en raison non seulement des activités des pauvres jugées très incertaines mais aussi et surtout l'absence d'informations comptables nécessaires à l'estimation du risque de ces activités par la banque. Même si ces informations existent (cas des PME), elles sont généralement et expressément fournies au banquier avec des biais, ce qui renforce davantage la position prudence voire incertitude de la banque ;
- Enfin, la banque est une institution essentiellement dotée des *ressources de courtes durées et limitées*. Elle ne peut donc faire face à tous les besoins de financement de l'économie. C'est une raison de plus pour sa politique sélective de crédit qui consiste à exclure ceux dont les activités ne lui inspirent pas confiance ainsi que ceux qui ne sont pas en mesure d'apporter des garanties nécessaires.

C'est dans ces circonstances que sont nés et développés le concept et les pratiques de micro crédit. Autrement dit, des crédits de petite taille destinés non seulement aux exclus du systèmes des crédits bancaires, mais aussi aux « *laissés pour comptes* » des banques de développement en faillite en Afrique. Ce dernier n'existe pas à Madagascar.

Section II- LA MICROFINANCE

Lors de l'élaboration de la Stratégie Nationale de la Micro Finance, la définition suivante a été énoncée :

« La micro finance fait référence à l'offre de services financiers (généralement de crédit ou de l'épargne) aux populations pauvres et à faibles revenus, qui n'ont pas accès aux services financiers bancaires en raison de leur profil socio-économique, qui n'offrent aucune garanties en vigueur dans les institutions bancaires commerciales. Dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. »

Selon JEAN-MICHEL SERVET, France :

« La micro finance réunit un ensemble d'organisme aux formes et statuts divers, pratiquant des opérations de prêt et / ou de collecte d'épargne de faibles montants, à une échelle décentralisée et fondée sur la proximité. Elle peut permettre, même aux plus démunis, de créer leur propre emploi et d'être ainsi des acteurs économiques à part entière. »

Selon JENNIFER ISERN, CGAP, USA :

« La micro finance permet d'étendre la partie du secteur financier en l'ouvrant aux personnes qui n'ont pas accès aux services bancaires et financiers. L'accès à des services financiers durables aide les personnes à stabiliser leur consommation, sécuriser l'épargne, développer des activités génératrices de revenus, et à prendre en main leurs affaires et leur vie. »

De part toutes ces définitions, l'objectif de la micro finance est donc d'améliorer l'accès de la population notamment des groupes marginalisés et des micro-entreprises aux services financiers de proximité adaptés à la taille de leurs activités afin de créer des emplois et de développer leurs revenus.

➤ La philosophie de la micro finance

Le terme de micro financement, plus que le micro crédit inclut la notion d'épargne, est le fondement même du « *self-help* ».

Le micro financement n'évoque pas le capital monétaire mais le capital humain, il aide même les plus pauvres d'entre les pauvres à parvenir à la dignité, au respect et donner un sens à la vie.

Les prêts sont accordés à court terme, remboursés petit à petit chaque semaine, chaque quinzaine ou chaque mois, selon le contrat établi au moment de prêt et consenti aux membres d'un groupe dont les personnes sont solidairement responsables des remboursements.

L'aspect le plus connu de la micro finance est le *micro crédit* lequel fera l'objet d'une étude approfondie dans le paragraphe suivant.

Depuis quelques années, la micro finance, et en particulier sa composante micro crédit, suscite énormément d'intérêt parmi les organisations actives en matière de développement. Ainsi, de bilatérale, ces organismes de développement décident soit de développer des programmes spécifiques de micro crédit soit d'adjoindre un « *volet micro crédit* » à des projets de développement local à l'origine d'une autre nature.

➤ Les sources de financement des IMF

Les sources de financement varient selon les types d'institution (ONG, Caisse d'épargne, Coopec, Banque). Mais on distingue en général quatre sources de financement, à savoir : les Bailleurs de fonds, l'Etat, les dépôts des clients et les crédits commerciaux.

§1- Le micro crédit

Le micro crédit consiste le plus souvent à octroyer des prêts à court terme, soit pour permettre la constitution d'un fonds de roulement, soit pour réaliser des petits investissements.

Aussi, a-t-il pour objectif d'aider les pauvres à échapper à la pauvreté en investissant dans leurs propres petites entreprises et exploitations agricoles aux ruraux.

Les prêts sont ainsi octroyés à des individus ou à des groupes de personnes en raison de l'obligation faite à leurs membres de se couvrir les uns les autres.

Les taux d'intérêts pratiqués sur ces prêts sont au moins égaux, voire même supérieurs à ceux du marché bancaire commerciale.

Pour les banques, la CSFB a placé le taux d'intérêt maximum à 15% et celui de l'usure à 20%.

Quant aux garanties, elles peuvent être réelles ou morales.

a)- Histoire et évolution du micro crédit

Le micro crédit a été lancé pour la première fois au début 1970 au Bangladesh lors d'une famine et d'une crise dans ce pays ; l'une des stratégies de développement rural appliquées par de nombreuses organisations est ainsi d'octroyer de petits crédits à des emprunteurs pauvres.

En 1976, MUHAMMAD Yunus a fondé la Banque Grameen, qui est le premier fournisseur de micro crédit et le plus connu dans le monde.

Le 1^{er} sommet mondial du micro crédit s'est déroulé en 1997 à Washington, ayant pour but d'atteindre 100 millions de familles les plus pauvres du monde avant l'année 2005.

Plus de 2900 personnes représentants de 1500 organismes se sont rassemblées à ce sommet.

A Madagascar, on compte actuellement 07 Institutions de micro finance avec plus de 350 micros crédits.

L'année 2005 est décrétée par les Nations Unies comme « *année internationale de micro crédit* ». A Madagascar, le taux de pénétration de ce genre de service est encore faible. Il atteint seulement les 5% de la population, qui totalisent 200 000 bénéficiaires pour un fonds de 4 milliards 600 millions Ariary dont 3 milliards 800 millions d'épargnes.

Le micro crédit présente trois grandes différences par rapport à la banque rurale traditionnelle :

- ❖ Il vise une catégorie d'emprunteurs plus marginalisés que ne font généralement les établissements de crédits traditionnels ;
- ❖ Il est généralement associé à des services autres que le crédit ;
- ❖ Il emploie une méthode de prêt individuel et/ou collectif.

Le micro crédit ne prétend pas se substituer aux crédits agricoles ni aux services bancaires traditionnels car il porte sur des montants beaucoup moins élevés et sa cible est différente.

b)- Les principaux objectifs du micro crédit

On peut présenter dans le tableau ci-après les différents objectifs du micro crédit :

Tableau n° 01 : Les objectifs du micro crédit

	Objectifs principaux	Objectifs secondaires
EFFETS ECONOMIQUES	- Accroître et diversifier les revenus ;	- Consommer davantage ; - Augmenter l'épargne et les avoirs ;
MICROCREDIT	- Produire plus ; - Atténuer la vulnérabilité ;	- Créer des emplois ; - Réduire le taux d'escompte
EFFETS SOCIAUX	- Renforcer l'autonomisation, - Créer des garanties sociales	- Faire baisser la fertilité ; - Accroître les actions collectives

Source : Marc LABIE « La micro finance en question ».1999

▪ Caractéristiques du micro crédit

On peut présenter sous forme de tableau les caractéristiques du crédit de petite taille.

Tableau n° 02 : Les caractéristiques du micro crédit

PRETS	EMPRUNTEURS
- Prêts d'un faible montant ;	→ Pauvres ;
- Pas de caution ou caution modique ;	→ Principalement les femmes ;
- Offre de services autres que le crédit ;	→ Peu instruit ;
- Remboursement régulier ;	→ Géographiquement isolés ;
- Responsabilité collective ;	→ Possèdent peu d'actif ;
- Financés par des donateurs.	→ Ayant des activités liés à l'agriculture ;

Source : Rapport FAO, Rome 2000 sur la situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture.

c)- Modalité de fonctionnement du micro crédit

De nombreuses variantes du micro crédit sont apparues, à mesure que la portée géographique, la clientèle et les objectifs des organisations de micro finance se sont élargis.

Le micro crédit est une combinaison des instruments de développement et de services financiers. Il aspire à :

- ❖ Atteindre des emprunteurs potentiellement solvables qui sont géographiquement isolés ;
- ❖ Atteindre des emprunteurs potentiellement solvables qui ne répondent pas aux critères ordinaires des créanciers ;
- ❖ Offrir de services connexes comme la formation aux rudiments de la gestion financière pour accroître la capacité de gains des emprunteurs ;
- ❖ Employer les services financiers comme outil de développement à l'échelle de la famille ; et
- ❖ Stimuler l'esprit d'entreprise chez les femmes.

d)- Les étapes du micro crédit

Les étapes habituelles du micro crédit sont les suivantes :

1. On sélectionne des emprunteurs pauvres sur la base des critères et des procédures établies ;
2. On forme un petit groupe d'emprunteurs potentiels (cinq à huit personnes du même sexe), on leur explique les règles et ils les acceptent ;
3. Chaque membre constitue une épargne obligatoire ;

4. Un ou deux membres du groupe empruntent le montant maximum autorisé pour le premier prêt ;
5. Le groupe se réunit chaque semaine avec d'autres groupes pour parler affaires et verser le remboursement hebdomadaire ;
6. On offre à tous les membres du groupe une formation à la gestion financière et d'autres formations ;
7. Lorsque les premiers sont remboursés, les autres membres du groupe peuvent emprunter ;
8. Si un prêt n'est pas remboursé à l'échéance, aucun membre du groupe ne peut emprunter avant que le prêt soit remboursé par l'emprunteur ou par les autres membres du groupe ;
9. Si tout va bien, les prêts remboursés et l'épargne du groupe permettent de reconstituer le capital pour offrir d'autres prêts à tous les membres ;

Rappelons que les bénéficiaires du micro crédit sont des familles pauvres ayant une activité rémunératrice ou susceptible d'en créer une. Et que le micro crédit occupe un créneau dans le secteur du crédit pour certains groupes de population comme les femmes.

L'outil de financement tel que le micro crédit est un levier de la croissance économique. Au début, il s'est traduit généralement par l'accroissement des activités informelles. Ces activités se développent autour du secteur moderne et offrant plus d'opportunités d'amélioration de revenu pour les ménages.

§2- Les institutions de micro finance (IMF) à Madagascar

L'émergence des institutions de micro finance à Madagascar remonte à la fin des années 1980, les premières créations se situant entre 1990-1995. L'insuffisance et la défaillance du secteur bancaire vis-à-vis des zones rurales ont notamment motivé ces implantations. Il faut signaler que la micro finance à Madagascar a d'abord été rurale.

Trois groupes d'acteurs ont favorisé cette émergence : le gouvernement, les Bailleurs de Fonds, et les opérateurs techniques spécialisés (ACEP, CIDR, DID, IRAM, FERT et WOCCU).

La totalité des familles rurales et de la population n'ayant pas accès aux services des banques classiques constituent la clientèle des IMF.

Depuis juillet 2001, la coordination des bailleurs de fonds dans le domaine de la micro finance a été formalisée par un protocole d'accord signé par tous les chefs et les directeurs

d'agences internationales, en l'occurrence l'AFD, la Banque Mondiale, le BIT, la Coopération Suisse, le FIDA, le PNUD/FENU et l'USAID.

Au cours de la dernière décennie (1990-2000), les politiques monétaires et de crédit ont fait l'objet d'un train de réforme, les plus importantes sont :

- ✓ L'adoption de la **loi n° 95-030 du 22 février 1996** relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit ;
- ✓ La **loi n° 96-020 du 04 septembre 1996** portant réglementation des activités et organisations des IMF ; cette loi régit les IMF mutualistes.
- ✓ Un projet de loi relative à l'activité et au contrôle des IMF est en cours d'élaboration.

§3- Les types de prêts et la durée de remboursement

On distingue 05 types de crédit (prêts) remboursable dans une durée déterminée qui varie d'une institution à une autre suivant la capacité de remboursement du demandeur.

- a) **Crédits sociaux** : prêt à court terme ; il s'agit d'emprunt de consommation courante qui ont la caractéristique de se rembourser rapidement : 01 à 03 mois. Ces prêts sont destinés à financer les frais scolaires et les frais médicaux.
- b) **Prêts de production** : destinés pour l'achat d'intrant, de semences, de matériel et outillage, de location de terrain et d'autres produits qui touchent la production. La durée de ce prêt varie de 04 à 09 mois. L'institution doit connaître le cycle de récolte de sa région et elle ajustera la période de remboursement en conséquence. En principe, ce prêt doit être couvert par une garantie matérielle.
- c) **Prêts commerciaux et de construction** : reliés à des activités de nature commerciale. Des activités en besoin de fonds de roulement, de construction ou de rénovation de bâtiments, de maisons et d'autres constructions. La durée peut varier de 01 à 12 mois.
- d) **Crédit bail ou location vente matérielle ou location vente mutuelle** : le crédit peut durer jusqu'à 03 ans voire 05 ans ; il sert à l'achat des bovins de trait ou vaches laitières ou à la location de matériel agricole. L'intéressé aura à payer une caution de 20 à 40% de la valeur du matériel.
- e) **Crédit grenier commun villageois** : à la saison de récolte, les agriculteurs membres d'une mutuelle conviennent de stocker une partie de leur production céréalière dans un grenier commun.

Le secteur de la micro finance comprend trois types d'organisations, à savoir :

- Les institutions « **à base des membres** », essentiellement mutualistes ;
- Les organisations de « **crédit direct** » ;

➤ Les projets à « **volet crédit** » et les ONG ou associations.

▪ Les institutions « à base de membres »

Ces institutions représentent 87,2% des bénéficiaires de crédits et 91,4% de l'encours de crédit du secteur. Sur la période 1999 – 2003, les encours de dépôts et de crédits ont été respectivement multipliés par plus de 10% et de 4%. Cette croissance a induit, pour certaines IMF, une dégradation du portefeuille de crédit : le crédit en souffrance a atteint 8,3% de l'encours de crédit au 31 décembre 2003 pour les institutions « à base de membres ».

Les réseaux à base de membres actuellement en activité sont au nombre de cinq (05). Ils sont implantés dans les cinq (05) provinces sur les 06 du pays.

- Le **réseau CECAM** est composé de Sept Unions Régionales couvrants six (6) zones réparties sur quatre des six (6) provinces autonomes que compte l'île. Ce réseau est appuyé par l'ICAR, un organisme résultant de la coopération de l'ONG FERT avec le Crédit Agricole français. Au 31 décembre 2003, il comptait 169 caisses de base avec 57 783 adhérents. Il occupe la première place en terme de l'octroi de crédit avec un encours de 8,4 milliards Ariary au 31 décembre 2003 ; soit 43% des risques totaux des IMF à base de membres. Le réseau CECAM s'oriente vers la collecte des dépôts auprès des grandes entreprises et particuliers selon la formule de l'appel public à l'épargne. Son taux de portefeuille à risque ne dépassant pas 10% de l'encours de crédit à 30 jours et plus.
- Les **réseaux OTIV**, appuyés techniquement par DID, interviennent dans trois (03) provinces de l'île et comptent (05) réseaux distincts et indépendants (DIANA et SAVA dans la province de Diégo Suarez, Toamasina et Lac Alaotra, et Antananarivo). Au 31 décembre 2003, les OTIV comptaient 112 caisses et regroupaient 100 435 membres, soit plus de la moitié de l'effectif total des adhérents de l' IMF à base des membres. Avec un encours de dépôts de l'ordre de 15,2 milliards d'Ariary à la même date, les OTIV embrassent environ 77% du total des dépôts du secteur. En ce qui concerne la distribution de crédit, l'OTIV se trouve en deuxième position avec un encours de 6 milliards Ariary à la fin de l'exercice 2003.
- **ADéFi** fut la première mutualiste d'épargne et de crédit agréée en 1999. Elle bénéficie l'appui de l'ACEP - Développement et compte huit (08) antennes régionales implantées dans quatre (04) chefs lieux de province et quatre (04) autres grandes villes. ADéFi s'est spécialisée dans le financement des micro-entreprises urbaines. Elle distribue du crédit à travers 31 bureaux de crédits. En terme d'activités, cette institution peut être classée au troisième rang des IMF avec un encours de crédit de

l'ordre de 4,3milliards d'Ariary au 31 décembre 2003. La qualité du portefeuille de l'ADéFi reste applicable avec un taux de portefeuille à risque de 4,4%.

- Le **réseau AECA** est constitué de deux unions implantées dans la seule province de Mahajanga. Avec l'appui du CIDR, ce réseau a introduit le système d'autogestion auprès de ses membres. Dans l'ensemble, l'épargne collectée par ce réseau, tributaire de développement économique de la région, reste à un niveau faible et ne représente que 0,3% du total de l'encours de crédit au 31 décembre 2003.
- Le **réseau des caisses TIAVO** est implanté dans la province de Fianarantsoa et couvre plusieurs Communes autour de la capitale régionale et du littoral Sud-Est. Ce réseau, appuyé par l'IRAM qui a relayé le WOCCU, comptait 36 caisses de mutuelles regroupant environ 13 954 membres au 31 décembre 2003. Les activités de TIAVO attestent une attitude plutôt prudente en matière de crédit : 880 millions Ariary contre un volume de dépôt de 1,2 milliards d'Ariary à la fin de 2003. Ce réseau a reçu de financement du PNUD à travers les programmes MicroStart pour le « crédit avec éducation » et RPPMED.

- Les organisations de « crédit direct »

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

- La **SIPEM SA**, structure à capitaux privés, intervient à Antananarivo et dans ses environs dans un rayon de 30 km. Cette institution s'est spécialisée dans l'octroi de crédit aux petits et micro-entreprises. La SIPEM reçoit des appuis ponctuels de l'APEM et la Société d'Investissement et de Développement International (SIDI), tous les deux sont des actionnaires de la société. Avec l'ouverture du bureau à Mahajanga, la SIPEM compte actuellement six (6) bureaux permanents. En 2003, la SIPEM a octroyé 2,5 milliards d'Ariary de crédit à 753 clients. Avec un taux de remboursement à l'échéance de l'ordre de 98,7%. Depuis 1998, cette institution affiche un résultat net de bénéfice.
- **Vola Mahaso**, mis en œuvre à partir de 1993 avec l'appui technique de l'APEM et du CIDR, demeure la seule IMF intervenant dans la province de Tuléar. De 2000 à 2002, dans le cadre du programme Micro Start, Vola Mahaso a bénéficié l'appui financier du PNUD. En 2003, le volume de crédit octroyé par cette institution à sa clientèle s'élevait à 960 millions d'Ariary à quelques 7 900 clients.
- **L'APEM**, cofondateur de référence de la SIPEM et maître d'ouvrage de Vola Mahaso intervient directement dans le financement des groupes vulnérables

principalement à travers le PAIQ, l'Association Foi et Progrès, l'Avitech. A la fin de l'année 2003, son encours de crédit s'élevait à 89,2 millions Ariary au profit de 1 724 clients.

▪ Les projets à « volet crédit » et les ONG ou associations

Les volets crédits des projets de développement sont en voie de disparition. Mais bon nombre de projets sont toujours appuyés par un certain nombre de bailleurs de fonds, notamment :

- Le **PSDR** sur le financement de la Banque Mondiale (106 millions de dollars US), est l'exemple de projet qui a introduit sur l'étendue du territoire des perturbations au sein du secteur en cherchant à subventionner des objets que les IMF financent à crédit ;
- Le **FIDA** demeure actif dans l'appui au financement des activités rurales à travers les volets crédits qui sont tous exécutés par des opérateurs professionnels. Il s'agit du Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-est (PEDANE) et du PHBM ;
- Le nouveau projet du FIDA –**Programme de Promotion des Revenus Ruraux** (PPRR) dans la province de Toamasina d'un coût estimé à 24 millions de dollars US ;
- La Banque Africaine de Développement (BAD) finance le **Projet de Réhabilitation du Périmètre du Bas –Mangoky** (PRBM) dont la composante crédit est confiée au CIDR ;
- Le PNUD finance le volet crédit du Programme « **Réduction de la Pauvreté et Promotion des Modes d'Existence Durables** » (RPPMED), axant sur la lutte contre la pauvreté et intervenant dans la zone Sud de Madagascar (province de Fianarantsoa et de Tuléar). Ce volet s'exécute à travers le Fonds d'Appui aux Activités Génératrices de Revenus (FAGR) et dispose d'une ligne de refinancement d'un montant de 500 000 dollars US visant à financer 03 types de crédits : crédit de campagne, fonds de roulement et crédit d'équipement. Le FAGR s'appuie sur les services d'IMF sous convention avec le PNUD pour distribuer les crédits aux populations concernées. Les IMF appuyées sont au nombre de trois : CECAM, Haingonola (ONG) et TIAVO.
- Une quinzaine d'ONG opèrent également dans le secteur. On retiendra essentiellement : CDA, CEFOR, HARDI. EAM (Entreprendre à Madagascar), ODDER Manampy, Programme Tsinjoaina.

Plusieurs raisons peuvent être l'origine de la constitution d'une banque. Pour certains auteurs comme Akerlof (1970), Diamond & Dybvig (1983) et Diamond (1984), Leland & Pyle (1977), les banques sont comme des producteurs d'informations. Or les dépôts en banque sont un actif totalement liquide, donc, elles sont aussi des producteurs de liquidités en fournissant une assurance de liquidité meilleure que celle pouvant être obtenue sur le marché financier.⁶

L'objectif des banques est de dynamiser le marché financier et de mobiliser l'épargne locale.

Madagascar compte actuellement sept (07) établissements financiers. Selon certaines banques, les effets de crise 2002 ont continué à peser sur la performance des entreprises et que leurs activités étaient orientées principalement à l'appui aux entreprises en difficultés.

Il en résulte que les opérations de crédit reposent sur les ressources dont disposent les banques.

On considère parfois que le crédit bancaire est le moteur de la croissance et du développement économique et social. Cependant, les pauvres n'ont pas accès à ce type de crédit. Et cela s'est justifié par des raisons multiples.

C'est dans ces circonstances que sont nés et développés le concept et les pratiques des micros crédits ou des crédits de petites tailles destinés aux exclus du système de crédits bancaires.

L'inventaire mondial des IMF a été réalisé en 1995 par la Banque Mondiale.⁷ Les pratiques de micro crédit varient d'une institution à une autre et en fonction des différentes activités menées par les institutions en question.

*

*

*

⁶ Fulbert AMOUSSOUGA GERO, note de cours, « Financement local de développement », année académique 2004 - 2005

⁷ Banque Mondiale : inventaire mondial des IMF ; www-esd.worldbank.org/HTML/esd/agr/SBP

Partie II

ETUDE / DIAGNOSTIC DU PROJET D'APPUI AUX PETITS METIERS

En parlant des ONG opérant dans le secteur des projets à « volet crédit » dont l'opération de crédit ne fait pas parti de l'activité principale, le crédit étant souvent considéré comme une composante parmi tant d'autres. Notre attention est mise sur l'ONG CDA où il y a une coordination qui s'exerce uniquement l'octroi des crédits : le Projets d'Appui aux Petits Metiers (PAPM).

Nous verrons dans cette partie l'étude diagnostic de l'appui aux petits métiers effectué par le CDA.

*

*

*

Chapitre 1 - ETUDES DE MARCHE POUR L'EXTENSION ET L'INTENSIFICATION DES ACTIVITES DU PAPM

L'une des activités du CDA s'étend dans le domaine de la promotion humaine et de la lutte contre la pauvreté à travers la promotion des micro-entreprises. Un projet est né en 1989 par le souhait du responsable du centre social afin que certains bénéficiaires du centre pourraient avoir une autonomie financière par l'octroi des prêts.

Section I - PRESENTATION DU PAPM

Au début, le centre social finançait 25 prêts d'un montant 5 000 d'Ariary chacun, prêts gérés directement par l'assistantes sociales du centre et octroyés uniquement par des critères sociaux (bénéficiaire du centre sans revenus, sans travail, ou dans une situation économique précaire).

Ensuite, ce secteur s'est exercé par le PAPM en favorisant la création ou la pérennisation des activités productives, grâce notamment à l'octroi de micro crédit à faible taux d'intérêt et/ ou même rien.

§1- Fonctionnement du PAPM

Le PAPM est un projet de développement basé sur l'introduction d'une innovation financière auprès des habitants du quartier d'Andohatapenaka : le *micro crédit*. L'activité de crédit de petite taille appartient à la deuxième catégorie par la fourniture de crédit aux petits métiers. Il est supervisé par des 06 responsables mis en place pour l'exécution des programmes, qui sont :

- ✓ 01 coordinateur,
- ✓ 01 conseiller juridique,
- ✓ 01 assistant technique,
- ✓ 02 agents de suivi, et
- ✓ 01 caissière.

Le fonctionnement ainsi que le fonds de crédits étant et sont toujours financés par les subventions du CCFD, association française engagée dans la solidarité internationale.

Un autre volet du PAPM est l'appui de l'association FIASTAMA (FIkambanana ASa TAnana Malagasy d' Andohatapenaka). Cette association est une issue du regroupement de 17 unités familiales dans une pauvreté extrême, provient en grande partie de leur habitat (inondé 04 mois de l'année) et la vétusté de leurs lieux de vie (activités artisanales diverses).

Ce projet est financé par le Bazar Sans Frontières (BSF) et géré par le PAPM. BSF soutient également un programme de crédit rural à Ankadivory dont l'objectif étant de devenir coopérative d'épargne crédit.

§2- Objectif et mission du PAPM

La vocation du PAPM, depuis plus de 10 ans, est de soutenir les petites activités génératrices de revenus exercées dans la zone couverte par le CDA.

Son action repose donc essentiellement sur l'octroi de micro crédit à faible taux d'intérêt.

Le PAPM a 02 objectifs majeures, c'est de :

- **Rendre productives les personnes** jusque la dépendantes et passives, donc amener le public cible à quitter l'assistanat et redonner aux travailleurs leur dignité ;
- **Encadrer la création, promouvoir le développement des activités génératrices de revenus** des gens du quartier et surtout de lutter contre la pauvreté.

En effet, il soutient toutes activités rémunératrices sauf la vente de boissons alcoolisées, l'élevage des porcs, et les marchés ambulants.

La qualité de la réalisation des activités du PAPM dépend par une grande part du promoteur, sans toutefois minimiser le rôle des Fokontany existant dans le quartier d'Andohatapenaka, de la population, et du CCFD qui a la responsabilité du financement.

Considérant les éléments cités ci-dessus, l'étude diagnostic du PAPM portera sur les critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficacite, et la viabilité des activités entreprises.

Section II - ANALYSE DE LA PERTINENCE, DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITE DES ACTIVITES DU PAPM

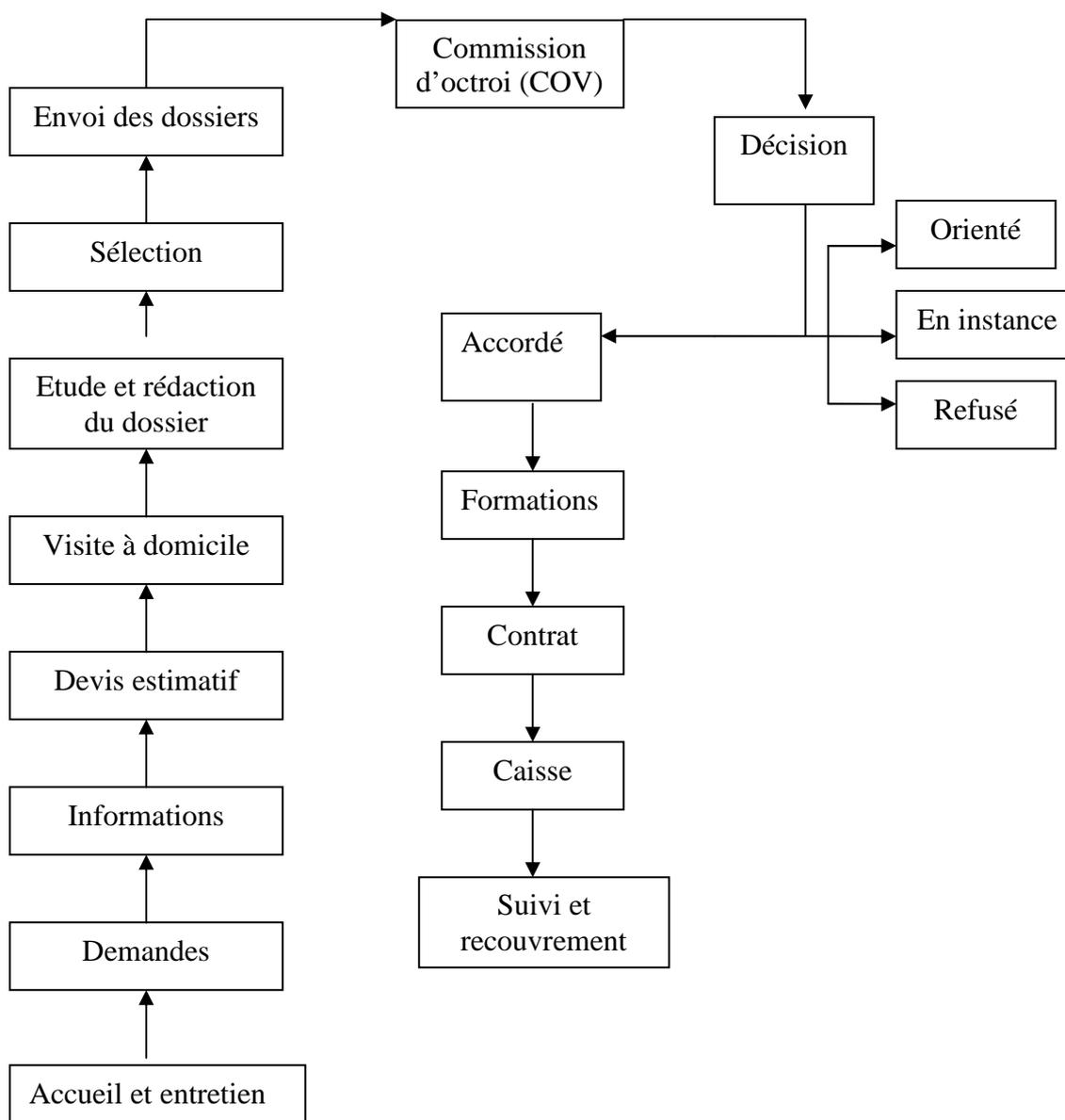
L'analyse de la pertinence, concernant la mesure par laquelle le processus enclenché pour l'octroi de crédit nous permettra de voir : si l'octroi de micro crédit par le PAPM répond-il aux attentes du promoteur et si ce crédit résout-il effectivement le problème de la population du quartier d'Andohatapenaka.

Cette analyse consiste également aux analyses de la pertinence des objectifs atteints dans l'octroi des prêts et de la qualité des activités entreprises par le PAPM

§1- Le processus d'octroi de crédits auprès du PAPM

Le PAPM a mis en place un protocole d'octroi de crédits où plusieurs phases doivent être passées. On peut le présenter par le schéma suivant :

Schéma 02 : Le processus d'octroi de crédit



Source : PAPM du CDA

La première phase de l'octroi du prêt commence par la visite du bénéficiaire aux bureaux du PAPM afin d'obtenir des renseignements sur les conditions requises pour l'obtention du micro crédit, un « *cahier d'enregistrement* » est utilisé par les agents du PAPM pour enregistrer les renseignements concernant les demandeurs d'informations ; ensuite,

l'intéressé doit fournir les dossiers de demande de prêts instruits par l'agent d'accueil. Les dossiers ainsi établis font l'objet d'une sélection par l'agent de crédit et une étude des dossiers sera ouverte. Les dossiers déposés sont enregistrés dans le « *cahier dépôt de dossiers* ». Des visites à domiciles sont alors effectuées par les agents de suivi afin de vérifier l'adresse exacte des bénéficiaires. Après cette visite, les futurs promoteurs sont à nouveau convoqués pour un deuxième entretien dans le but d'évaluer leur moralité, de vérifier l'exactitude de leurs activités, et de faire une confrontation entre la prescription de leur demande et leur réponse verbale. Une rectification sera effectuée par les agents de crédit avec l'actualisation des coûts avant le montage des dossiers de financement. Lorsque ces dossiers sont montés et accordés, les promoteurs sont alors convoqués pour une formation en gestion simplifiée.

Après avoir suivie cette formation, les promoteurs établissent un contrat avec les agents de suivi et de crédit. Ces contrats doivent être signés et visés par le président du *Fokontany* où réside respectivement chaque promoteur. Ensuite, un bon de commande est établi et signé par le Coordinateur du PAPM, la direction collégiale et la direction des affaires administratives et financières du CDA.

Une fois ce bon est signé, le promoteur va à la caisse pour acquitter ses frais d'établissement de dossiers qui s'élève à 2000 Ariary et retire son prêt auprès du DAF.

Après le déblocage, un carnet de remboursement contenant le montant du prêt, la date de déblocage et le mode de remboursement est remis au promoteur. A l'échéance, la caissière utilise un « *cahier de produit* » pour enregistrer tout versement effectué (enregistrement journalier) et puis le PAPM transpose cet enregistrement dans son « *cahier de rapprochement* » qui permettra de compléter la fiche de remboursement du promoteur. Enfin, cette fiche sera rapportée sur le fichier informatique.

Des visites à domicile sont effectuées, pour faire le suivi des promoteurs durant les exercices de leurs activités, par les agents de suivi du PAPM ; elles ont pour objets d'encourager les promoteurs et de voir la bonne utilisation du fonds octroyer.

§2- Analyse du processus d'octroi de crédit

Pour avoir la sécurité optimale dans l'opération du micro crédit, le projet compte sur les facteurs de proximité et de pression sociale ainsi que les services d'une équipe d'agents de suivi habitants dans le même quartier que les bénéficiaires.

En analysant le schéma n° 02 ci-dessus, nous voyons que plusieurs étapes doivent être passées par des différents responsables. Ce qui demande plus de temps pour traiter un dossier.

Les demandes de crédits ne passent au Comité d'Octroi (COV) que lorsqu'ils s'agissent des « cas entreprises ». Pour les cas sociaux, les dossiers se traitent uniquement au niveau du PAPM.

Le fait d'avoir des agents de suivi habitants dans le quartier présente des effets positifs et négatifs pour le PAPM. Ce fait facilite l'acquisition de la confiance du créancier à son débiteur et permet également au PAPM de s'assurer l'honnêteté du promoteur. Certains promoteurs ne pensent qu'avoir un employé du PAPM comme voisin qui peut leur faciliter l'obtention du crédit auprès de la coordination, et le fait de ne pas rembourser ne présente aucun impact vis-à-vis de la société. Car le proverbe malgache dit « l'amitié ne s'achète pas et vaut mieux perdre de l'argent que de perdre une relation ».

L'impact négatif pour le PAPM réside sur ce remboursement de prêt.

La durée normale de ce processus d'octroi de prêt au PAPM est de 01 mois mais elle peut s'étaler jusqu'à 02 mois voire même plus en cas de non déblocage de crédits surtout au moment de changement de l'année financière. Aucun prêt n'est accordé au mois de décembre. Rappelons que l'année financière du CDA commence par le début du mois d'octobre de l'année X jusqu'à la fin du mois d'août de l'année X+1. Le mois de septembre est une période de passation financière ou d'intermédiaire.

Les conditions préliminaires

Les gens qui peuvent obtenir de prêts auprès du PAPM doivent remplir les conditions ci-après :

- * Avoir 20 à 60 ans ;
- * Habitants dans la zone d'intervention (inscrit dans le Fokontany) ;
- * En plein emploi ou extension ;
- * Suivre la formation en Gestion simplifiée avant et durant l'emprunt ;
- * Durée de remboursement : 05 à 06 mois.

Le problème qui se pose, ici, c'est que 50% de la population du quartier d'Andohatapanaka sont âgées de moins de 19 ans, or cet âge est exclu du prêt. Aussi, bon nombre d'habitants n'ont-ils pas fréquenté l'école et sont illettrés. Le taux de chômage dans ce quartier est aussi significatif. Et beaucoup de jeunes filles de plus de 14 ans sont déjà des mères célibataires.

Le tableau suivant présente l'évolution des demandes de prêts collectées au PAPM entre 1999 et 2004.

Tableau n°03 : Evolution des demandes de prêts au PAPM

Année financière	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003	2003 - 2004
Nombre de demande de renseignements	148	174	216	338	499
Nombre de demande déposée	45	55	102	163	413

Source : PAPM

Le tableau nous montre le dynamisme de la population intéressée par le projet. L'effectif des intéressés a augmenté dans le temps et dans une proportion de 148 (en 1999) à 499 (en 2004), un accroissement de plus de 4%. Cette situation prouve que le nombre des gens qui connaissent l'existence dudit projet est assez important et se multiplie de jour en jour.

Malgré les conditions préliminaires imposées et la limite de la zone d'intervention du CDA, le nombre des demandes de prêts déposées varie de 45 à 413 par rapport au nombre des demandes de renseignements.

Les zones d'intervention

Le CDA intervient uniquement dans le quartier :

- Andohatapenaka I, II, III ;
- Ampasika andrefana ;
- Ampefiloha Ambodirano;
- Ankasina Andrefana;
- Avaradozoka.

Ces zones d'intervention du PAPM du CDA sont très limitées, cependant, beaucoup de quartiers nécessitent un tel projet pour pouvoir entrer dans le développement local. Ce dernier est plus qu'une alternative, c'est la seule issue pour contenir les conséquences de la destruction du tissu économique et social local. Pour que le développement local puisse émerger, il faut qu'il soit une démarche volontaire et qu'il y ait un minimum de consensus entre les composantes politiques et économiques.

§3- Analyse des mécanismes de suivi et de remboursement des prêts ainsi que les procédures pour le recouvrement

Les objectifs de suivi et de recouvrement sont de :

- Détecter les différents problèmes des promoteurs et apporter les solutions possibles pour y remédier ;
- Voir la bonne utilisation des fonds obtenus au PAPM qui ne devraient en aucun cas se confronter avec le fonds familial ;
- Rappeler aux promoteurs la date d'échéance d'intérêt et le montant impayé.

Les mécanismes de suivi et de remboursement des prêts reposent, généralement, aussi bien sur les institutions, à travers les services d'appui au micro crédit, que sur la clientèle elle-même, sur l'entremise des groupes de solidarité. Les ONG et les projets à volet crédit ont tendance à imposer ces mécanismes à leur clientèle cible : c'est le cas du PAPM. Les agents de suivi font leur suivi dans le cas où un retard ou une diminution du versement a été constaté, c'est rare qu'ils fassent une simple visite à tous les promoteurs. Sauf au moment juste après le déblocage des fonds pour vérifier la bonne utilisation des fonds et d'encourager les bénéficiaires.

A partir d'un rapport mensuel des prêts par les agents de crédits, ci-après les mesures à prendre pour régulariser les prêts dont le remboursement tardif :

- **Lancement d'un premier avis** : il est expédié 05 jours après la date prévue pour le remboursement ;
- **Lancement d'un deuxième avis** dans le cas où le promoteur ne répond au 1^{er} avis. Il est livré 10 jours après l'expédition du 1^{er} avis ;
- **Contact du Fokontany et affichage public** : lors de la remise du 2^{ème} avis, l'agent du projet avertit le promoteur objet du 1^{er} avis, que dans 05 jours il y aura un affichage public figurant son nom et le montant dû ;
- **Convocation de la police** : une visite préalable aux autorités est effectuée par les agents du PAPM avec la liste de tous les promoteurs insolvables, une entente ferme doit être prise pour la date et le montant du remboursement.

Normalement, tous les promoteurs sont avisés, par le biais d'un état de situation de son prêt ou d'une lettre de mise en demeure comprenant le montant de la somme prêtée, montant dû (reste à payer), et les intérêts courus. Les informations sur les procédures de recouvrement des prêts en retard sont inscrites dans le contrat de prêt.

Les mesures répressives sont bien établies mais leur application n'est pas effective. En effet, bon nombre de promoteurs ne respectent pas le contrat et le PAPM de son côté n'applique même pas les mesures qui s'imposent, telles que l'affichage public et/ou la convocation de l'insolvable à la police en cas de non remboursement de prêts. L'affaire est traitée uniquement au niveau du PAPM et le Fokontany.

En 2003, le montant des créances irrécouvrables a été évalué à 9 749 562 Ariary.⁸ C'est le crédit en cours qui devrait couvrir ce trou .

Les stratégies d'octroi de crédits varient en fonction de la nature de chaque institution ainsi que leurs différentes approches.

Le PAPM offre deux types de services, à savoir : les services financiers ou le micro crédit et les services non financiers ou les formations.

a) Les services non financiers du PAPM

Le projet propose à ses bénéficiaires une formation en gestion simplifiée. Le partenariat avec le BSF, dans le cadre de l'association FIASTAMA pour les artisans du quartier, propose également des services non financiers avec l'écoulement des produits dans le commerce équitable. La mise en place d'un atelier et d'une galerie artisanale, gérés en coopérative, va également dans ce sens.

Le PAPM organise une formation obligatoire aux promoteurs avant chaque déblocage de prêt : la formation en gestion simplifiée. Cette formation consiste à donner une notion de comptabilité notamment la gestion des fonds, la tenue de stock, et le marketing. En effet, cette formation est très utile dans l'exercice de leur fonction même si elle ne dure qu'une matinée entière (de 08 heures à 13 heures).

La durée de la formation semble très longue, beaucoup de participants se plaignent du mal organisation. En effet, les uns pensent d'être victimes d'une « formation sans objectifs pédagogiques » et les autres pensent que c'est une perte de temps (ils auraient dû avoir un tel bénéfice s'ils ont resté chez soi en faisant leur travail).

La méthode utilisée par le formateur n'est pas très efficace pour une formation des adultes et surtout pour des gens qui n'ont jamais fréquenté l'école. L'agent formateur emploi des langages simples et faciles à comprendre mais l'assistance n'arrive toujours pas à comprendre l'objet de la formation.

⁸ Source d'information : rapport de stage au CDA de Willy MARTIJA OCHOA, octobre 2003.

Dans la pratique, la formation des adultes serait plutôt un transfert de compétences ou de capacités, et rarement un transfert de connaissances ; or durant la formation en gestion simplifiée, aucun échange d'expériences ni de connaissances n'est effectué entre les participants. En outre, le formateur ne connaît pas les caractéristiques des participants par lesquels ils doivent adopter ses principes de l'andragogie.

Dans le principe de l'andragogie, le formateur doit essayer de satisfaire les besoins de ses assistances, d'où satisfaire leurs attentes : « *on n'impose pas, mais on propose aux participants* ».

Dans la formation en gestion simplifiée offerte par le PAPM, c'est seulement le formateur aidé par un assistant qui assure la formation.

b) Les services financiers du PAPM

Le projet propose deux types de produits financiers. Les prêts pour les « *cas sociaux* » et les prêts pour les « *cas entreprise* ». Le premier cas se situe entre 50 000 Ariary et 100 000 Ariary et quant à la deuxième, le montant varie entre 100 000 et 1000 000 Ariary avec une garantie matérielle.

Ces prêts permettent de mettre des revenus anticipés à la disposition des petits agents économiques de la localité en vue de financer leurs besoins d'investissements.

Le PAPM ne proposent pas des prêts dits « *progressifs* » comme les autres IMF. C'est-à-dire que ces IMF accordent d'abord une petite somme puis si la personne est solvable, elle a droit à un nouveau prêt dont le montant est plus important que du précédent et ainsi de suite.

Par exemple, les montants de crédit octroyé par le PAIQ/APEM se présentent comme suit :

- i. Premier prêt : le montant accordé est inférieur ou égal à 50 000 Ariary,
- ii. Deuxième prêt : inférieur ou égal à 80 000 Ariary,
- iii. Troisième prêt : inférieur ou égal à 120 000 Ariary,
- iv. Quatrième prêt : inférieur ou égal à 150 000 Ariary.

Cette institution n'accorde des prêts qu'au groupe de personnes.

Quant aux certaines IMF comme l'OTIV, les prêteurs doivent être membres et ayant déjà constitué une épargne avant de demander un crédit dont le montant accordé ne devrait pas excéder le quatre fois de l'épargne ainsi constituée.

Des reconductions se présentent au PAPM mais il n'y a pas assez d'augmentation par rapport à la somme octroyée au 1^{er} prêt.

Le principe du responsable du projet est d'accorder des petites sommes remboursables à temps. A ce principe, le promoteur pourra faire une nouvelle demande pour une reconduction pour qu'il n'y aura pas lieu d'interruption de son activité.

Auparavant, le PAPM accordait des prêts à un petit groupe d'emprunteur dont il doit y avoir un engagement collectif du groupe vis-à-vis du prêteur comme quoi si un de ses membres ne parvient pas à rembourser, les autres membres devraient supporter le remboursement de la totalité du prêt. Cette approche n'a pas marché pour le PAPM car parmi ceux qui n'honorent pas leurs crédits, il y a certes des gens qui sont réellement dans l'impossibilité de rembourser pour des raisons d'ordre social (maladies, vols, décès, etc.) mais la plupart ont été de mauvaise foi. Jusqu'à présent, le PAPM ne reprend plus cette approche.

Or actuellement, presque toutes les IMF opérants dans le micro crédit recourent vers cette stratégie car elles pensent qu'en offrant des cautions solidaires, elles arrivent toujours à obtenir leurs créances par les pressions sociales du membre du groupe.

Nous avons dit que le PAPM exige des garanties matérielles pour les prêts « *cas entreprises* ». Mais dans la pratique, aucune garantie n'est saisie en cas de non remboursement.

La période de remboursement est calculée en fonction de la capacité du promoteur et du cycle d'exploitation de son activité. Le promoteur a le choix s'il effectuera un remboursement hebdomadaire, par quinzaine ou mensuel. Mais le ¼ de son bénéfice constitue son remboursement.

Prenons un exemple, RAKOTO est un menuisier, bénéficiaire du PAPM. Ce promoteur obtient le prêt spécial artisan, financé par le BSF. Supposons qu'il a obtenu un fonds de 70 000 Ariary, son cycle d'exploitation est une semaine avec un bénéfice de 12 000 Ariary/semaine.

RAKOTO payera un intérêt mensuel de 1 400 Ariary (soit 2% du montant prêté). Il devra donc rembourser le prêt pendant 23 semaines (05 mois ½) avec un versement hebdomadaire de 3 000 Ariary.

Les intérêts perçus par le PAPM pour ces deux types de prêts sont de l'ordre de 2% par mois fixe, et cela découle du montant octroyé.

La question se pose, est-ce le micro crédit peut –il être rentable pour l’institution qui l’octroi ?

Par rapport aux autres IMF non mutualistes, le PAPM se situe dans la catégorie des crédits les moins élevés, touchant ainsi les plus pauvres. Donc, ce projet ne s’intéresse pas à la recherche d’une viabilité financière mais à une viabilité sociale. Mais le projet devra penser et recourir à la recherche d’une viabilité financière au moment où le CCFD se retire.

L'une des actions du CDA s'étend dans le domaine de la promotion des micro entreprises. Ce secteur s'est exercé par le PAPM depuis 1988, appuyé par le CCFD, en favorisant la création ou la pérennisation des activités génératrices de revenu grâce notamment à l'action de micro crédit à faible taux d'intérêt (2% fixe par mois). Par rapport aux autres organismes opérants dans la micro finance, le PAPM est encore loin d'être compétitif et opérationnel sur le marché.

Des problèmes dépendants de l'institution y présentent, ajoutés ceux des promoteurs, dus par des causes différentes.

Actuellement, bon nombre ou presque toutes les IMF recourent vers la caution solidaire. Or ce type de service n'a pas marché pour le PAPM. Les montants des prêts octroyés ne sont pas très appréciés par les bénéficiaires (minimes) par rapport aux coûts de la vie et ce qui est offert par les autres institutions.

L'avantage du PAPM est qu'il ne demande pas de garantie à ses bénéficiaires et la période de remboursement est très large. Mais cette option présente également des inconvénients pour le projet. Toutes demandes de prêts sont acceptées quand le demandeur remplit les conditions préliminaires.

*

*

*

Chapitre 2 ETUDES DE FAISABILITE DU LANCEMENT DES NOUVEAUX PRODUITS

Pour toutes les études de faisabilité, des différentes analyses doivent être effectuées pour qu'on puisse connaître la situation actuelle et le pouvoir de l'institution dans le cadre de l'exercice de sa fonction. Et le PAPM doit connaître l'existence des clients exemptés de leurs services.

Section I - ANALYSE DE LA VIABILITE DU PAPM

La viabilité est le maître mot de toutes les IMF (à l'exception de certains projets qui ont une durée de vie bien déterminée dans le temps), un objectif assez difficile que certaines institutions ne parviennent pas à atteindre.

Sous cette rubrique, nous présenterons assez succinctement les différentes analyses de la vitalité du PAPM, en utilisant les instruments de mesures de la viabilité.

§1- Analyse de la viabilité financière du PAPM

Une institution de micro finance (mutualiste ou non mutualiste) peut être considérée comme financièrement viable si son taux d'intérêt débiteur (non subventionné) est au moins égal aux coûts de chaque unités monétaires prêtées.

La viabilité financière peut ainsi être définie comme la capacité de l'institution à offrir des services financiers à sa clientèle sans pour autant compter sur un appui extérieur.

Dans le cas du PAPM, son fonctionnement dépend du financement du CCFD, les intérêts obtenus par les prêts octroyés n'arrivent pas à financer son fonctionnement.

Le tableau ci-après nous montre l'évolution des intérêts perçus pendant les cinq dernières années :

Tableau n°04 : Evolution des intérêts perçus par le Projet (en Ariary)

Année financière	Nombre de prêt	Intérêt cumulé	Evolution en %
2000 – 2001	68	841 574	47%
2001 – 2002	31	412 921	23%
2002 – 2003	116	536 732	30%
2003 – 2004	269	1 791 227	51%

Source : PAPM

Ce tableau nous montre que le montant de l'intérêt perçu augmente en fonction de l'accroissement du nombre de prêts octroyés. On peut dire qu'effectivement les intérêts perçus ne couvrent pas les dépenses engagées par le Projet. En effet, les charges d'exploitation du PAPM pour l'année financière 2003 – 2004 s'élevaient à 20 955 962 Ariary pourtant les intérêts durant cette période n'étaient que de 1 791 227 Ariary.

Durant l'année financière 2001 – 2002, le nombre de prêt a diminué à 31 pour un intérêt de 412 921 Ariary; suite aux évènements nationaux de 2002, le déblocage des prêts a été suspendu pour éviter les risques de non remboursement. Cette crise a eu un impact généralisé de la capacité de remboursement des gens et une baisse du montant global des remboursements des promoteurs par rapport à l'année financière 2000 – 2001. Au mois de février 2001, le remboursement réel s'élevait à 582 598 Ariary, contre le montant de 390 300 Ariary en 2002.

Le *ratio de viabilité financière* du projet est de 0,97%, ceci montre que la capacité du PAPM à devenir complètement viable, à long terme, tout en couvrant ses coûts d'opérations et en maintenant la valeur du capital, serait impossible tant qu'il ne disposera pas un revenu financier.

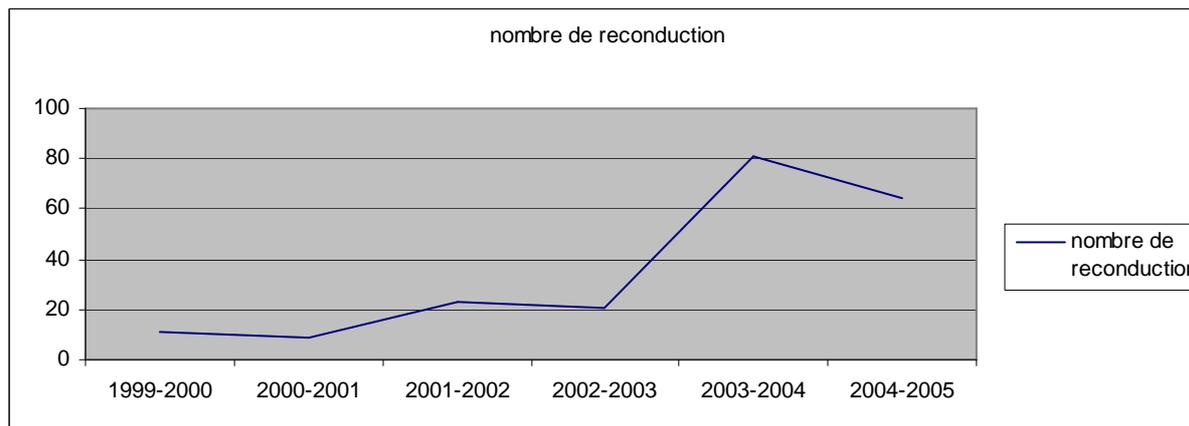
Par ailleurs, la *dépendance du PAPM vis à vis des lignes de crédits extérieures ou de subvention* pour la couverture de ses coûts d'opérations est de 1,75 % (*ratio de subvention et de dons*).

Durant le 1^{er} semestre de l'année financière 2004 – 2005, le ratio de provision pour les pertes sur prêts s'élève à 54,43% d'où un besoin d'approvisionnement du portefeuille pour la période courante.

Pour cette année 2005, la qualité du portefeuille du PAPM s'améliore grâce à la politique de fidélisation de sa clientèle.

Nous verrons dans le graphique ci-après l'évolution des demandes de reconduction.

Schéma n°03 : Représentation graphique de l'évolution des demandes de reconduction



Source : PAPM

Nous voyons que le nombre des demandes de reconduction ne cesse d'augmenter sauf durant la période 2002 – 2003, cet effectif a diminué jusqu'à 20 % par rapport aux deux dernières années. Une forte demande de reconduction a été constatée en l'année financière de 2003 – 2004. En effet, la demande de reconduction est satisfaisante.

Pour la période 2004 – 2005, le nombre de demande de reconduction affiché sur le graphique résulte le nombre des demandes recueillies durant le premier semestre.

§2- Analyse de la viabilité sociale du PAPM

Une IMF peut être considérée comme socialement viable si :

- ✓ Elle est réellement appropriée par les différents acteurs de la zone d'intervention avec qui elle a élaboré les modalités d'offre de services financiers ;
- ✓ Elle est bien intégrée dans son environnement, c'est-à-dire qu'il y a une cohésion et une entente mutuelle entre elle et les autres acteurs de développement.

Au cours de son histoire, le PAPM a été marqué par des étapes plus ou moins vitales. La mise en place de ce projet au sein du CDA représente un compromis acceptable. Son ambition est d'arriver à une harmonisation des politiques de développement et d'aménagement sur l'ensemble de la population pauvre du quartier d'Andohatapenaka.

Selon Paul BACHELARD :

« L'association est un outil pédagogique pour permettre de formuler les préoccupations locales. Mais c'est aussi un nouvel espace d'expression des enjeux, des rapports de force voire de conflits locaux ».

Le projet travaille en étroite collaboration avec les associations du quartier, ayant pour objectif la promotion humaine et surtout le développement local (du quartier), comme le FIASTAMA, l'association des femmes et des jeunes du quartier. Sa collaboration avec les associations permet au PAPM de s'approprier des modèles de développement et d'animer la vie locale.

Les artisans qui demandent un prêt auprès du PAPM bénéficient le fonds spécial du BSF pour la promotion des artisans du quartier mais ce fonds est géré par le PAPM. En fait, les artisans peuvent obtenir un crédit plus élevé que les autres promoteurs.

Le projet travaille également avec les autres centres de coordinations en octroyant des crédits aux bénéficiaires de ces centres après leur formation (centre social et de santé, CRF, et les différents ateliers productifs).

Ces gens doivent toujours respecter les conditions préliminaires imposées par le projet. Ils doivent également fournir les dossiers ci-après :

- ▶ Demande manuscrite ;
- ▶ Budget familial ;
- ▶ Devis estimatif du projet.

Les promoteurs affirment que le taux pratiqué actuellement par le PAPM est acceptable et avec ce taux, ils s'en sortent sans beaucoup de difficultés. Mais ils aspirent à des octrois plus conséquents pour pouvoir développer leurs activités.

Jusqu'à présent, les taux de remboursements, figurés dans le tableau ci-après, sont satisfaisants.

Tableau n°05 : Etat de remboursement quinquennal auprès du PAPM (en Ariary)

Année financière	Somme allouée	Remboursement réel	Taux remboursement
1999 – 2000	5 9 16886	4 166 990	71%
2000 – 2001	12 598 230	10 649 461	85%
2001 – 2002	2 404 900	1 766 426	73%
2002 – 2003	7 195 300	6 473 956	90%
2003 – 2004	5 434 105	5 080 000	93%
TOTAL	33 501 703	28 136 833	84%

Source : PAPM

Ce tableau nous montre un résultat satisfaisant du remboursement des prêts car durant ces cinq dernières années, le taux de remboursement s'élève à 84 % ; le nombre des prêteurs qui s'acquittait leurs dettes en 2003 – 2004 s'élevait jusqu'à 93% quant à l'année financière 2001 – 2002, ce taux n'atteignait que de 73% dû par l'impact de la crise nationale.

Tableau n°06 : Situation des demandes refusées et des cas de désistement

Année financière	Nombre de dossier refusé	Nombre de cas de désistement
1999 – 2000	05	03
2000 – 2001	-	02
2001 – 2002	01	-
2002 – 2003	-	-
2003 – 2004	-	01

Source : PAPM

Le refus et /ou le rejet des demandes de prêts est rare voire inexistant au PAPM. Toutes demandes sont acceptées si la personne remplit les conditions préliminaires et que ses dossiers soient aux complets et remplis correctement. Sauf dans les cas où la personne a perdu sa crédibilité dans la communauté, un membre de sa famille n'a pas encore acquitté ses prêts, ou le projet à financer n'est pas rentable; dans ces cas la demande n'est pas refusée mais en instance jusqu'à preuve du contraire. Le nombre de cas de désistement est aussi figuré dans ce tableau mais très rare parfois pour des raisons d'ordre social comme maladie, décès etc.

Nous n'avons pas effectué l'analyse de la viabilité économique et de la viabilité institutionnelle du projet car ces viabilités n'existent pas au PAPM.

1. Le PAPM est une institution de micro finance à but non lucratif car aucun revenu n'est généré par ses opérations de prêts. Or une institution est économiquement viable si les revenus générés par ses opérations de prêts arrivent à couvrir le coût économique (coût d'opportunité) des fonds utilisés pour le crédit ainsi que les autres opérations.⁹
2. Le PAPM n'est pas reconnu juridiquement, et n'a jamais eu de surveillance dans l'exercice de ses fonctions avec l'Etat (notamment par le MEFB) qu'à partir de cette année 2005 où la Coordination Nationale de la Micro Finance (CNMF) effectue un suivi trimestriel sur toutes les opérations effectuées par toutes les IMF à Madagascar.

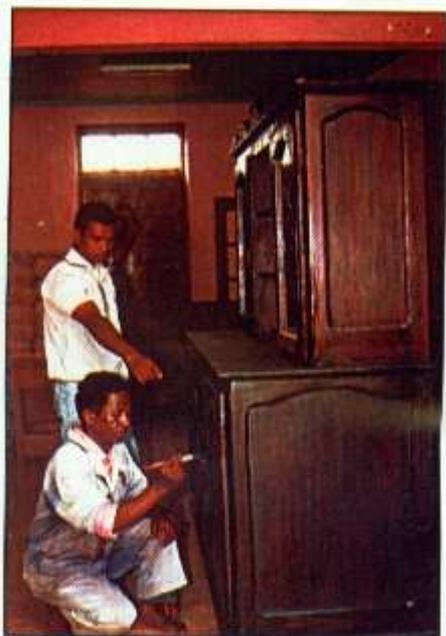
⁹Khan der (1995), cité par DID : les pratiques de micro crédit dans les PVD, Revue de la Littérature, 1996, p.14

On a réalisé un nombre considérable d'études visant à mesurer les effets du micro crédit octroyé par le PAPM dans la vie de la population bénéficiaire du quartier d'Andohatapenaka. Ces études ont été faites dans le but de mieux cibler l'emploi des fonds pour réaliser certains objectifs sociaux et économiques.

Section II - ANALYSE D'IMPACT DU PROJET

Parler d'impact du micro crédit et de l'institution qui l'octroie est un exercice difficile. Si certains promoteurs reconnaissent l'importance du crédit octroyé par le PAPM, d'autres se plaignent de l'inadaptation de certains appuis. Il va falloir réviser les systèmes pour les rendre plus efficaces. La micro finance a été mise en place comme outil de développement, ses structures sont conçues pour être flexibles et accessibles aux classes défavorisées.

L'analyse d'impact du PAPM se porte sur la mesure de son efficacité et dans l'amélioration de vie des bénéficiaires suivant le crédit accordé. Certains affirment que le prêt était bénéfique pour eux. D'autres, par contre, ne partagent point cette opinion.



Un artisan vit à Avaradozoka, dans l'anonymat, il raconte « j'ai bénéficié un crédit de 50 000 Ariary pour démarrer un atelier de menuiserie. J'ai remboursé la totalité et a demandé une reconduction avec une somme de 70 000 Ariary ; je viens de rembourser la totalité que j'ai reçu. Maintenant, ce que je gagne comme marge bénéficiaire me permet d'électrifier ma maison et de faire des petites réparations ». Actuellement, ce menuisier se trouve au 4^{ème} prêt pour faire une extension de son activité.

Voahangy, par contre, a obtenu un prêt de 50 000 Ariary, auprès du PAPM, pour commencer son commerce de confection. Mais un jour de maladie et de mévente, elle a tout perdu. Elle n'a plus la force et le courage de reprendre son activité. Dès lors, sa vie tourne mal et elle est devenue une lavandière, alors qu'elle est tenue à rembourser ce crédit. Cette crise l'a plongée dans le désespoir.

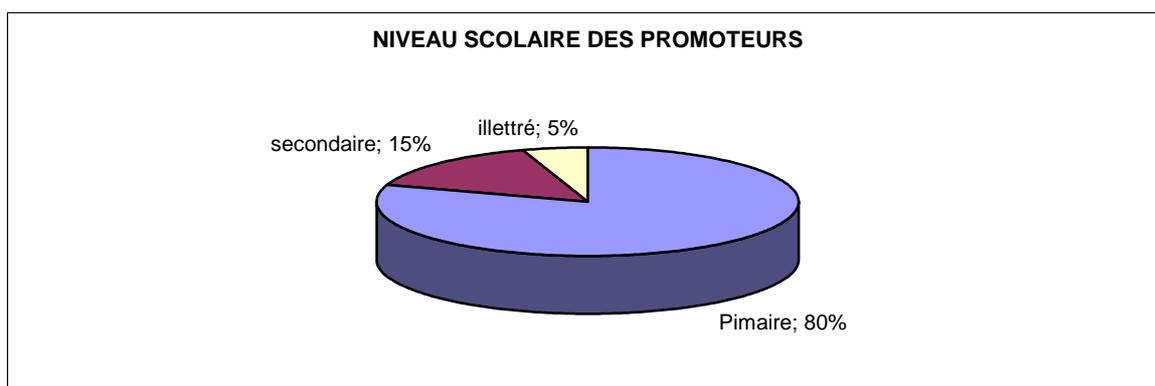
Le projet finance plusieurs types d'activités même celles du secteur informel. Une trentaine de femmes qui exercent des activités génératrices de revenus au marché d'Isotry, d'Andravoahangy, d'Analakely, de Mahamasina se sont vues octroyer une somme de 1 631 350 Ariary en 2004 sous forme de prêt individuel, soit approximativement 50 000 Ariary chacune. Une de ces femmes a pu saisir cette opportunité, car vendeuse d'articles soldés au départ, elle parvient aujourd'hui, grâce à cet argent, à avoir un grand magasin (grossiste) à Andohatapenaka.

Le crédit permet aux femmes de soutenir les efforts de leurs époux au foyer, de supporter les frais de scolarité de ses enfants et même temps de satisfaire leurs propres besoins.

D'après les enquêtes effectuées et les études des dossiers de reconduction, l'octroi de prêt peut entraîner deux impacts significatifs :

- ❖ **L'impact financier** : est réel dès le 3^{ème} prêt aussi bien sur l'activité soutenue par les prêts, que sur les bénéfices qu'elle génère. Plus la relation est longue, plus l'impact financier semble important. En outre, les bénéfices générés permettent de passer le « cap de la survie ». Le programme trouve bien sa cible, et contribue significativement à sa progression.
- ❖ **L'impact social** : est également avéré pour la grande majorité des emprunteurs étudiés. Les emprunteurs consacrent principalement la totalité ou la partie de leurs bénéfices à l'amélioration aussi bien en qualité qu'en quantité de leur ration alimentaire (51 % des emprunteurs), à la scolarisation de leurs enfants (29 %), à leurs dépenses de santé (13%) et autres (7%, épargne, investissements productifs etc.)

Les facteurs favorisant ou handicapant la réussite des emprunteurs sont difficiles à identifier, pas seulement ils sont multiples mais se conjuguent parfois. Une propriété préalable ne signifie pas un facteur favorisant l'évidence de la réussite. En revanche, le niveau d'éducation a une influence réelle sur la réussite de la gestion de l'activité et plus il est élevé, plus il est globalement facteur de réussite.

Schéma n°04 : Représentation graphique du niveau scolaire des promoteurs

Source : PAPM

Ce que l'on appelle « *une situation familiale difficile* » (alcoolisme, violence, etc.) semble avoir un effet négatif sur la capacité de gestion car le nombre des promoteurs déficitaires de ce projet dépasse le double de ceux qui ont pu en profiter.

Tableau n° 07 : Situation des emprunteurs en hausse ou en chute de bénéfices

	Bénéfices en hausse	Bénéfices en chute	Bénéfices en hausse de plus de 100 %
Niveau scolaire moyen	7 ^{ème} (CM2)	5 ^{ème}	3 ^{ème}
Jamais allés à l'école	8,3%	2,32%	2%
Propriétaire avant les prêts	36%	41%	40%
Relations familiales difficiles	63%	28%	35%
Mères- célibataires	54%	12%	11%

Source : PAPM

Le taux d'abandon des emprunteurs n'est pas encore disponible à l'heure actuelle par la gestion de prêts au PAPM ; cependant, les raisons qui ont poussé les promoteurs à abandonner le programme, lors du 1^{er} prêt, ne sont autre que autonomie de gestion ou l'accès à un emploi salarié (19%), le déménagement, disparition du point de vente suite à la réhabilitation des routes et aménagement du local, vol du capital, problème de santé, incapacité de gestion sont à 81 %. La majeure partie des emprunteurs abandonne ce projet après avoir remboursé leur deuxième prêt.

§1- Impact économique et financier

69% des emprunteurs au 3^{ème} prêt ont pu progresser leurs activités, en particuliers l'augmentation de leurs fonds de roulement et de leurs chiffres d'affaires. Le prêt semble avoir un effet mécanique non seulement sur cette augmentation de fonds de roulement et de chiffres d'affaires mais aussi sur la diminution des coûts d'approvisionnement.

54% des emprunteurs au-delà du 2^{ème} prêt ont pu accroître leurs bénéfices. Même en tenant compte les chutes de bénéfices, on arrive à une progression moyenne de 76% dans laquelle se trouvent le développement des emprunteurs et les solutions pour leurs difficultés sociales.

46% des emprunteurs constatent la chute de leurs bénéfices. Les causes de cette chute sont variées. L'une des premières causes est la maladie (57,5%), viennent ensuite les conflits familiaux (37,5%). Ces deux causes sont parfois concomitantes. Enfin, un évènement extérieur à la personne de l'emprunteur (15 % des cas).

Dans 73% des cas des emprunteurs enregistrés, 20% échouent à cause de leur négligence, 21% n'ont pas su faire face à leurs difficultés, 16% n'ont pas su réagir aux changement de la concurrence de l'approvisionnement, etc. 16% ont été victime des réalités de la vie comme l'alcoolisme, le jeu, les problèmes de couple. Bien entendu, ces causes influent très nettement sur la capacité de gérer l'activité.

On a également noté que, dans tous ces cas, le suivi-conseil et le soutien du PAPM à l'égard de ces emprunteurs en difficulté n'avaient pas été suffisants, pour leur permettre de comprendre l'intérêt d'une diversification de l'activité, de l'amélioration de gestion de leurs activités et de leur budget familial. Le PAPM n'a pas su identifier ces situations dans la mesure où les seuls indicateurs vraiment retenus par les agents de crédits sont les conditions de versement. Or, ces emprunteurs remboursent correctement leurs prêts au détriment de la satisfaction de leurs besoins primaires. La meilleure preuve en est qu'ils continuent à recevoir des prêts.

Les visites à domicile et le suivi- conseil sont en conséquences primordiales pour identifier ces situations sociales désastreuses liées à la stagnation de l'activité.

§2- Impact social

34% des emprunteurs ont pu commencer à constituer une épargne grâce à l'activité soutenue par les prêts parmi lesquels, 89% ont consacré leur épargne à satisfaire les besoins sociaux de leur famille.

La première destination de cette épargne est l'accroissement des dépenses de nourriture. Dans la grande majorité, les emprunteurs étudiés ont accru en moyenne leurs dépenses de nourriture de 25 %.

La deuxième destination est la scolarisation de tous les enfants scolarisables. Rares sont les emprunteurs qui ne scolarisent aucun de leurs enfants – surtout depuis que le gouvernement prend en charge les frais de scolarisation – mais nombreux sont ceux qui ne peuvent pas scolariser tous leurs enfants scolarisables car les coûts induits (habillement, nourriture, etc.) sont trop important pour eux.

Tout au long de l'étude, on a pu noter que l'une de préoccupations majeures des emprunteurs n'est autre que l'éducation des enfants, même s'ils n'ont pas eux-mêmes connu l'école.

La troisième est l'accroissement des dépenses de santé. L'hygiène tant personnelle que collective (salubrité publique) est déplorable voire inexistant dans le quartier d'Andohatapenaka. De ce fait, la survenance de nombreuses maladies serait inévitable. On a constaté que pour certains, la maladie notamment des enfants, est un facteur de blocage pour le développement de l'activité. Dans ce cas, presque la totalité de l'épargne est consacrée aux dépenses de santé.

Il faut souligner que les médicaments pour soigner les « maladies graves » ainsi que les frais d'hospitalisations ne sont pratiquement pas subventionnés à Antananarivo.

La quatrième destination est l'investissement productif. On peut distinguer deux types d'investissements : le réinvestissement des activités soutenues par les prêts elle-même (diversification des produits vendus, achat de machine permettant d'accroître la production...) et l'investissement des autres activités.

La cinquième destination est l'amélioration de l'habitat, comme :

- Réhabilitation de la maison ;
- Electrification ;
- Achats de biens d'équipement de base ;
- Construction ou extension d'une maison ;
- Accession à la propriété.

Définitions :

- Le *revenu* pris en considération dans le résultat de l'enquête est le bénéfice net de l'activité soutenue par le PAPM.
- L'*épargne* visée est celle permise par l'activité soutenue par le PAPM. Il s'agit d'une épargne volontaire (le PAPM n'exige aucune épargne avant et/ ou après le crédits), la plupart est la thésaurisation à domicile.
- La *propriété de la maison et du terrain* : le constat est fondé sur les déclarations des emprunteurs et non pas sur une vérification cadastrale.
- *Enfants scolarisables* : les enfants de 03 à 16 ans.
- *Investissements productifs* : ont seulement pris en considérations les investissements productifs financés par les bénéficiaires de l'activité et/ou de l'épargne générée par l'activité soutenue par les prêts.
- Les *maladies* relevées sont celles déclarées par les emprunteurs et qui concernent leur famille nucléaire (parents, enfants vivant sous un même toit).

La micro finance est un secteur prioritaire pour accompagner un développement rapide d'une localité ou d'un pays, malgré les contraintes et faiblesses qu'elle confronte, elle dispose aussi des atouts et des opportunités que nous allons voir dans la section suivante.

Section III - LES CONTRAINTES ET FAIBLESSES DU PAPM, et SES ATOUTS ET OPPORTUNITES

Le projet d'appui aux petits métiers est confronté à un certain nombre de contraintes et souffre de faiblesses susceptibles de freiner son développement.

§1- Contraintes et faiblesses du PAPM

Nous avons dit dans le chapitre II, section1, paragraphe 2 (page 43) que le PAPM n'est pas reconnu juridiquement. Cette non reconnaissance présente un handicap dans l'exercice de sa fonction. Au cours duquel, l'étendue de ses activités est limitée et il y a une barre qu'il ne peut pas franchir comme la collecte d'épargne. Cette dernière permettrait de mobiliser les ressources locales (épargnes) nécessaires au financement de la croissance des activités de l'institution.

Pour certaines institutions, la collecte d'épargne fait partie de leurs activités principales et ouvre droit au grand public (cas des mutuels d'épargne et de crédit : OTIV, CECAM). Pour d'autres institutions, par contre, l'épargne étant souvent limitée aux bénéficiaires mais à titre obligatoire (cas des ONG, structures de crédit solidaires et projet à volet crédit : CEFOR, APEM).

Beaucoup d'IMF s'accordent à dire que l'épargne est l'une des sources de financement à privilégier car sa mobilisation permettra d'assurer la pérennité en matière d'indépendance et d'autonomie financière vis-à-vis des bailleurs de fonds ; cette épargne provient des agents excédentaires et développe un sentiment d'appropriation chez eux, les incite à s'intéresser à la gestion des fonds et les incite à la prévention et à l'anticipation (si l'épargne est collectée avant l'octroi des crédits et ouverte aux grands publics).

En outre, de nombreuses contraintes ont été aussi soulevées au PAPM :

- ✓ Les remboursements reçus sont inférieurs aux prêts accordés ;
- ✓ La non capacité du projet à s'autofinancer, due par la faible taux d'intérêt et par la faible montant des fonds d'établissement des dossiers (ce dernier d'élève à 2 000 Ariary, carnet de remboursement et frais de formation inclus) ;
- ✓ Certaines personnes se méfient du PAPM, elles ont hontes d'emprunter et ont surtout de mauvaises fois au remboursement ;
- ✓ Le niveau d'instruction et d'analphabétisation est notable dans la zone d'intervention ;
- ✓ La plupart des activités soutenues par le projet se situent dans le secteur informel ;
- ✓ Le manque de formation et de recyclage des agents de crédits, le manque de motivation ne permet pas au personnel du PAPM d'être professionnels et opérationnels ;
- ✓ L'inextension des activités ;
- ✓ Le retard de débloques de prêts ;
- ✓ L'absence de garantie de la part des emprunteurs ;
- ✓ Le retard de remboursement ;
- ✓ Le manque d'information et de communication concernant le PAPM d'où la présence des asymétries d'information.
- ✓ Le problème des moyens mis à la disposition du PAPM : inadaptation du local (bureau trop étroit), la vétusté des matériels et mobiliers de bureau, logiciels utilisés trop anciens, manque de matériel roulant (véhicule, moto, bicyclette) rend difficile le suivi, le recouvrement ainsi que la non mise à jour des informations.

Cependant, le PAPM dispose des atouts et présente des opportunités que l'on peut résumer comme suit :

§2- Atouts et opportunités

Les atouts et opportunités de l'appui aux petits métiers du CDA sont :

- ✓ La volonté du CDA, celle du PAPM en particulier, d'être un outil au service du développement actif du quartier est un instrument efficace pour la lutte contre la pauvreté ;
- ✓ L'existence d'une méthodologie d'intervention ;
- ✓ La réalité des objectifs du projet d'appui aux petits métiers : de rendre productive des personnes dépendantes et passives à devenir responsables et économiquement indépendantes ;
- ✓ Le projet rend aux travailleurs leur dignité ;
- ✓ L'existence des demandes permanentes ;
- ✓ La préparation à l'application du projet de loi issue de la SNMF, qui permettra au PAPM de se professionnaliser du PAPM et de sécuriser son secteur ;
- ✓ L'accroissement des demandes de prêts ;
- ✓ La disponibilité du CCFD et du BSF au financement du projet.

Compte tenu des contraintes et faiblesses identifiées d'une part, des atouts et opportunités du projet ainsi que les résultats des analyses d'impact d'autre part, le PAPM devient un moteur de développement du quartier d'Andohatapenaka.

L'étude de faisabilité du lancement de nouveaux produits consiste à faire une analyse sur les éléments financières et de vérifier la viabilité de l'institution et / ou du projet. Cette étude nous permettra de connaître la disponibilité financière du PAPM ainsi que sa capacité d'offrir de nouveaux services à ses bénéficiaires.

D'après l'étude effectuée, le PAPM s'oriente vers la viabilité sociale et non vers la viabilité financière. Cette étude est confirmée par la dépendance totale du projet au CCFD pour le financement de son fonctionnement.

En général, aucune IMF malgache n'est réussie à être viable indépendamment. Elles dépendent toujours des assistances techniques des autres organismes internationaux, comme le cas de CECAM par exemple.

Le PAPM est un projet de développement basé sur l'introduction d'une innovation financière auprès des habitants du quartier d'Andohatapenaka. Face à cette innovation, les bénéficiaires de ce projet vont utiliser des rationalités et des stratégies variées afin de s'approprier le projet.

L'analyse d'impact effectué est un processus de détermination des effets du micro crédit octroyé par le PAPM en tant qu'intervention de lutte contre la pauvreté. Des impacts négatifs et positifs ont été soulevés tant vis-à-vis du PAPM que des promoteurs.

Mais l'appui aux petits métiers présente aussi des atouts et des opportunités en l'occurrence la réalité de ses objectifs, sa stratégie de viser les familles démunies et la disponibilité du CCFD au financement du projet.

*

*

*

Partie III

<h1>LE MICROCREDIT FACTEUR DE DEVELOPPEMENT</h1>
--

Le micro crédit, plus généralement la micro finance, s'est imposé comme un levier incontournable du développement communautaire.

En partant du constat des faits, le développement du quartier d'Andohatapenaka, plus précisément la vie de ses habitants, dépend des actions du PAPM. Aussi, le développement du projet se fait-il avec lenteur compte tenu des contraintes et des faiblesses rencontrées qu'elles ce soient celles du PAPM ou celles des promoteurs.

Nous allons essayer de résoudre ces problèmes dans le chapitre suivant.

*

*

*

Chapitre I - AMELIORATION DE LA SITUATION EXISTANTE

Nous avons vu dans, la partie II, l'étude diagnostic du PAPM, chapitre 1, section 2, paragraphe 3 (page 36) que le PAPM offre deux types de services : les services financiers ou le micro crédit et les services non financiers ou la formation. Nous verrons dans ce chapitre les conditions que doit remplir le PAPM pour sa pérennisation, et les différentes solutions que nous suggérons pour le bon fonctionnement du projet.

Section I - LA PERENNISATION DES ACTIVITES DU PAPM

La question de pérennité ou de viabilité d'une IMF est toujours d'actualité. Elle réside dans l'approche de chaque institution en vue d'assurer, de façon durable, les services financiers aux pauvres. Les IMF répondent alors à un besoin permanent de la part de la population exclue du système bancaire formel. Elles sont devenues des partenaires indispensables au développement social et économique et doivent s'adapter en permanence aux besoins de la population.

Pour assurer la pérennité du PAPM, il doit acquérir une autonomie sur les plans :

- Organisationnel et technique ;
- Financier ;
- Institutionnel et social.

§1- L'autonomie organisationnelle et technique du PAPM

Par autonomie organisationnelle, on entend habituellement la capacité de l'institution à gérer localement, après le retrait d'une éventuelle assistance technique extérieure (par exemple, d'un ONG international).

La pérennité du PAPM repose avant tout sur la capacité de ses ressources humaines, et de ses procédures codifiées afin d'être rigoureusement appliquées. Le contrôle des opérations et du respect des procédures au sein du projet est un facteur de son professionnalisme et de sa maîtrise des risques.

Nous estimons ainsi que le renforcement de l'effectif du personnel du PAPM, notamment des agents de crédits, s'avère nécessaire, pour accélérer la rapidité du traitement des dossiers. Car les 03 agents actuels font en même temps l'accueil, le traitement des

dossiers, le deuxième entretien, la conclusion des contrats pour le déblocage des prêts, le suivi et recouvrement ainsi que le rapprochement des versements.

Si le recrutement ne peut pas être réalisé, pour l'instant, nous suggérons de faire un équilibre d'effectif dans d'autres services par une affectation temporaire afin d'alléger le problème.

Par ailleurs, la formation est l'un des aspects visant la motivation du personnel. Elle pourrait pourvoir aux qualifications dont le service de micro finance a besoin. Toutefois, les mesures entraînant le besoin de financement ne seront mises en œuvres qu'à partir du moment où le CDA, plus précisément le PAPM, disposera des moyens de formation adéquate pour le personnel devrait les bénéficier.

Rappelons que le PAPM agit selon les directives de la Direction Collégiale tout en respectant le statut du CDA.

La formation du personnel est le seul moyen d'augmenter la capacité de conception et de gestion des services, et la qualité du personnel du PAPM au quelle nous proposons :

- ✓ La formation de formateur des adultes ; et
- ✓ Le recyclage du personnel.

Les bénéficiaires souhaitent la réouverture de l'octroi des crédits « *cas entreprises* » et l'augmentation des montants accordés pour chaque cas.

Nous proposons également au PAPM de faire une campagne de sensibilisation et/ou une porte ouverte pour résoudre le problème d'asymétrie d'information (ex-ante ou ex-post). Cette sensibilisation permettra au PAPM de viser plus de clientèle et de faire vulgariser le projet.

Beaucoup d'IMF cherchent à travailler avec les femmes en inspirant le succès du Gramen Bank, ces institutions sont, en outre, guidées par les motivations suivantes :

- * Les femmes et les enfants constituent la couche la plus vulnérable de la population pauvre. Ainsi ces femmes ont beaucoup de difficultés à accéder aux services financiers tant dans les villes que dans les campagnes.
- * Le crédit demandé par les femmes est généralement de taille petite que celui demandé par les hommes.

§2- L'autonomie financière du PAPM

L'autonomie financière de l'institution reflète la capacité à couvrir ses charges par ses produits, d'une part, et à bâtir une solide structure financière, d'autre part. La viabilité financière suppose d'atteindre un équilibre entre les revenus (taux d'intérêt sur prêt) et les coûts (frais de gestion, impayés, inflation, charges financières sur emprunts). Le taux d'autosuffisance financière se définit comme suit :¹⁰

$\frac{\text{Revenus} - \text{Coût du capital} - \text{Créances irrécouvrables}}{\text{Dépenses de fonctionnement}} * 100\%$
--

Les produits financiers d'une IMF proviennent essentiellement de l'intérêt perçu sur les crédits octroyés. Il est donc primordial de fixer un niveau de taux d'intérêt qui permet de faire face aux différentes charges de l'institution, à savoir :

- Le coût des ressources prêtées, autrement dit l'intérêt que l'institution va elle-même verser sur ses emprunts de capitaux et sur les épargnes collectées ;
- L'impact éventuel de l'inflation sur les fonds propres ;
- Les charges d'exploitation, frais de personnel, de déplacement, d'opérations et de collecte d'épargne, d'amortissement ;
- Les provisions pour créances douteuses, c'est-à-dire les dépenses liées au risque de non remboursement des prêts.

Le taux d'intérêt doit également permettre de dégager une marge supplémentaire destinée à renforcer les fonds propres de l'institution.

L'application des mesures d'application de taux élevé ou le changement de taux n'est pas valable pour le moment car l'Etat pense d'imposer un taux fixe pour la micro finance d'ici peu et le CCFD continue de financer le PAPM. En outre, le taux actuel est accepté par l'ensemble de la population. Par soucis, le changement de taux pourra entraîner des effets néfastes vis-à-vis du projet et de la population.

¹⁰ Recommandation de l'Union Européenne

Contrairement à ces idées, le taux de crédit n'est pas un facteur d'empêchement pour l'accès des plus démunis aux services financiers.

Selon Christophe Le Picard Ducroux, « *d'après l'expérience, c'est l'accès au crédit qui est crucial, plus que le prix de ce service* ».

Il faut se rappeler également que des taux élevés, appliqués à des très petites sommes prêtées, se traduisent par un montant absolument faible.

Aussi, le volume d'activité, déterminé par le niveau de portefeuille de prêts, doit être suffisant pour couvrir les charges engendrées par le système. Suivant le contexte, le PAPM devrait faire à un certain nombre de personnel, et sera amené à effectuer plus de déplacement. En fonction du niveau des charges imprévisibles, un certain volume d'activité est nécessaire.

Un élément essentiel dans la maîtrise des charges est la capacité de l'institution à se faire rembourser. On estime, en général, que les IMF puisse avoir un taux de recouvrement proche de 100% pour être viables.

La connaissance du client et de son projet, une confiance réciproque, une extrême rigueur dans la collecte des versements à l'échéance de prêt et de leur suivi, sont les principaux facteurs permettant un bon remboursement des créances. Le non remboursement d'une créance peut être fatal si le volume financier en jeu est supérieur au total des charges car l'institution devra supporter des pertes trop lourdes à absorber.

La structure financière du PAPM dépend ainsi du niveau de solvabilité de ses clients qui s'analyse par le rapport de fonds propres du projet sur les créances. En effet, en cas de non remboursement, seuls les capitaux propres de l'institution lui permettra de faire face à cette situation. Un ratio de 2% est généralement admis comme norme prudentielle.

§3- L'autonomie institutionnelle

La répartition de pouvoir au sein de l'organisation, entre le CDA et les employés du PAPM, constitue un facteur clé de la gouvernance du projet. Le coordinateur du PAPM est le garant de l'intégrité du système et doit, à la fois, être capable de tirer la sonnette en cas des risques importants, et de garantir le respect de la vocation sociale du PAPM.

Une culture d'entreprise, qui fonde les rapports entre les salariés du projet, doit être forte et basée sur le respect des clients.

L'institutionnalisation du PAPM permet de fonctionner dans un cadre clair. La réglementation impose un minimum de rigueur, et elle offre une protection à l'intéressé si ce dernier fait face à un environnement souvent informel et risqué.

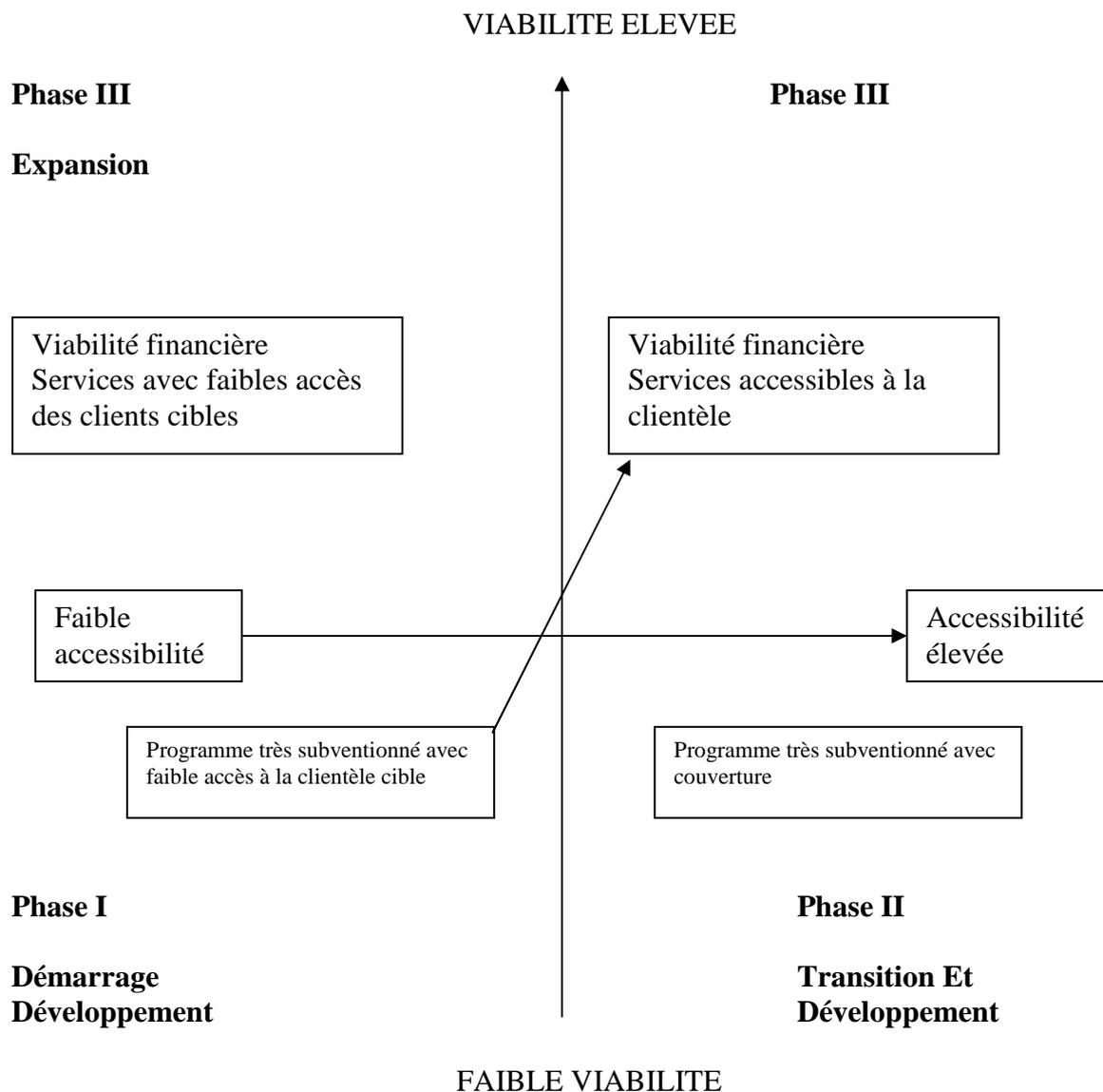
L'existence d'une réglementation spécifique aux IMF constitue un moyen permettant la compréhension de ce secteur par les autorités.

Une institution peut être considérée comme institutionnellement viable, si elle arrive à définir et appliquer les procédures administratives et fonctionnelles souples et adaptées aux besoins de sa clientèle cible. Une courte distance hiérarchique serait nécessaire pour l'intégration de toute l'équipe de la structure, et conduire cette dernière vers la viabilité souhaitée. Aussi, faut-il souligner que les IMF devraient être légales et réglementaires.¹¹

¹¹ Commission Européenne : Direction Générale du développement : micro finance ; orientation méthodologique ; mai 1998, p.87

Le cheminement d'une IMF vers la viabilité est illustré dans la figure suivante :

Schéma n° 05 : Les phases d'évolution d'une IMF vers la viabilité¹²



Source : Professeur Fulbert AMOUSSOUGA GERO, note de cours « *Financement local du développement* » année académique 2004 – 2005, page 57.

¹² Selon les travaux réalisés par Christen & al. (1996) et Bennett & al. (1996)

D'après ce schéma, le cheminement d'une institution vers la viabilité peut se réaliser en trois phases :

- 1) La première est la ***phase de démarrage*** où les coûts d'opération et de capitalisation des prêts sont couverts par les subventions et très peu de fonds sont générés par les prêts. Les institutions commencent les opérations d'offres de services financiers et connaissent assez de difficulté à lever certaines barrières, tant au niveau de l'offre (maîtrise des services financiers, formation du personnel, etc.) qu'au niveau de la demande (analphabétisme, ignorance, facteurs sociaux, etc.). A ce stade, les subventions sont encore nécessaires pour couvrir les coûts liés à l'offre des services connexes.
- 2) La deuxième est la ***phase de transition et de développement*** au cours de laquelle les institutions se dirigent vers l'autonomie. Les institutions sont préoccupées par le renforcement des compétences de leur personnel (formation dans divers domaines notamment en comptabilité et gestion financière, participation à des séances d'échange d'expériences) et de l'intermédiation sociale en vue de réduire sensiblement leur dépendance vis-à-vis de l'extérieur. C'est une base très hétérogène où les subventions sont encore nécessaires pour les institutions qui cherchent à atteindre davantage des pauvres, et non les institutions qui cherchent la viabilité.

On peut alors distinguer deux étapes pouvant aboutir à l'autonomie financière :

-  Primo, les fonds de crédits sont assurés par les subventions et les prêts dont certains taux de marchés sont octroyés. Le profit sur le revenu peut couvrir les montants empruntés et une partie des opérations. Les subventions sont encore nécessaires pour couvrir l'autre partie des dépenses d'opérations.
 -  Secundo, beaucoup de lignes de subventions sont éliminées, d'autres demeurent. Les dépenses d'opérations peuvent être couvertes par le revenu des intérêts, mais les dépenses de l'assistance technique extérieure et/ou l'impact de l'inflation peuvent nécessiter l'injection des fonds externes, d'où les subventions.
- 3) La dernière est la ***phase d'expansion*** où toutes les subventions sont éliminées. Les fonds qui alimentent les prêts sont essentiellement capitalisés à partir de l'épargne de la clientèle et des revenus d'intérêts perçus sur les prêts. A ce stade, les prêts sont octroyés sur la base d'intérêt commercial. Les coûts d'opérations et tous les autres

coûts (y compris l'inflation) sont couverts par le revenu d'intérêt. Cette phase de maturité correspond à la période où la viabilité financière est accompagnée par la fourniture des services financiers à un grand nombre de clients. A ce stade, les institutions peuvent élaborer des stratégies de réalisation des profits ou envisager d'étendre leurs services à d'autres clientèles cibles.

Inscrite dans la logique d'un service marchand, la pérennisation d'une IMF recouvre quatre dimensions :

- ❖ ***La viabilité technique*** : pour qu'une institution de micro finance (IMF) puisse fournir durablement des services, elle a besoin d'outils de gestion performants, de ressources humaines bien formées, de système d'information et de contrôle efficaces ;
- ❖ ***La viabilité financière*** : l'autonomie et les capacités de développement d'une IMF reposent sur son équilibre financier et sa capacité à dégager des bénéfices ;
- ❖ ***La viabilité institutionnelle*** : au-delà de la dimension juridique, l'IMF devrait s'inscrire dans un cadre juridique qui pourrait garantir sa sécurité et celle de ses membres. La viabilité institutionnelle porte sur l'organisation interne de l'institution, les mécanismes de prise de décision, de contrôle, bref sur sa gouvernance ;
- ❖ ***La viabilité sociale*** : pour qu'une IMF puisse durablement fonctionner au sein d'une société, il faut qu'elle soit reconnue et acceptée par cette société. Les normes et les valeurs sur lesquelles elle est fondée soient en harmonie avec celles de la société et que les mécanismes de garantie, de caution solidaire ou de pression sociale soient intégrées dans la cohésion sociale.

Le PAPM doit offrir des produits en adéquation avec les besoins de la population servie. Nous estimons que le PAPM envisagerait le lancement des nouveaux produits, que nous proposons dans la section suivante.

Section II – LE LANCEMENT DES NOUVEAUX PRODUITS

Le lancement des nouveaux produits par le PAPM devra s'effectuer par rapport aux attentes des bénéficiaires ou de la population cible.

Nous pensons que le lancement des nouveaux produits par le PAPM devra toujours concerner les deux types de services qu'il offre à ses clientèles.

§1- Pour les services financiers

Selon Christien¹³, les programmes de micro crédit peuvent être classés en trois approches en matière de prêts : les prêts individuels, les prêts aux groupes de solidarité et les prêts aux banques villageoises.

Comme le PAPM a déjà octroyé des prêts aux groupes de solidarité et que cette approche n'a pas marché, il pourra essayer d'accorder des crédits aux banques villageoises à défaut aux associations.

Le PAPM pourra également octroyer des crédits à toutes les associations existantes dans le quartier d'Andohatpenaka ou à des groupements non politiques qui ont pour but de favoriser le développement local et celui de la vie de leur membre. Il utilisera les mêmes principes que celles des prêts aux banques villageoises ; c'est-à-dire le groupe est responsable de l'administration interne des prêts individuels. Ce système fonctionne bien lorsque les groupes sont déjà formés dans le quartier et que les membres se connaissent bien et se font confiance mutuellement.

§2- Pour les services non financiers

Ces services sont généralement constitués par des programmes de formation ainsi que des services sociaux offerts en appui aux crédits octroyés.

Pour les programmes de formation, le PAPM pourra organiser une formation à ses agents de terrain, en vue de leur permettre la maîtrise des notions de base de la gestion des services financiers et des méthodes d'encadrement des groupes.

Le PAPM devrait organiser une formation pour ses clients ou pour les petits opérateurs économiques, qui bénéficient le programme du micro crédit. Cette formation pourrait être des formations de base, des formations continues voire des séminaires ou rencontres d'échanges d'expériences, et pourrait se faire périodiquement.

Des services à caractère social pourront également offerts par le PAPM pour, à la fois, servir d'appui au programme de crédit et lutter contre la pauvreté. Ces services peuvent concerner l'organisation des séances d'alphabétisation des promoteurs illettrés, des achats de semences pour les agriculteurs (achats groupés en vue d'en réduire les coûts).

¹³ Christien, cité par DID : les pratiques de micro crédit dans les PVD, 1996, P.19

Par ailleurs, le PAPM pourrait offrir des crédits en nature en même temps avec les crédits en espèces. Ce type de service est souvent avancé par les ONG et les projets à volet crédit, voire les institutions de type crédit solidaire.

La pratique du crédit en nature à côté du crédit en espèce est nécessaire pour satisfaire les besoins en matériels et équipement de la population cible, en vue de l'accroissement de la productivité de son travail. Ces matériels peuvent, par exemple, être des machines, des animaux ou autres.

Les arguments en faveur des crédits en nature soutiennent que ces crédits peuvent être une technique de sensibilisation à la notion des crédits en espèces dans des régions faiblement monétarisées. Les matériels accordés à crédits, notamment les animaux, constituent une forme de capitalisation dans le temps au profit des bénéficiaires.

Les arguments contre le crédit en nature, quant à lui, dictent que ce type de crédit est avancé dans les institutions à vocation mutualistes, dans les Coopec et certains théoriciens de la micro finance.

Ils ajoutent que les crédits en nature sur les animaux font surgir beaucoup de problèmes d'ordre vétérinaire que les paysans n'arrivent pas souvent à maîtriser. Ce qui a pour effet d'amenuiser les chances de remboursement, voire la totale remise en cause du remboursement par les bénéficiaires de ce type de crédit.

La formule du crédit en nature exige un suivi régulier et des démarches administratives lourdes.

En d'autres termes, le crédit en nature et le crédit en espèce se trouvent sur le même système. Tout dépend des besoins exprimés par les bénéficiaires et non des besoins imposés par l'institution.

Des résultats positifs peuvent être ressortis par les solutions que nous venons de préconiser dans le présent chapitre.

Selon FALILA Gbadamasi « le micro crédit, et plus généralement la micro finance, s'est imposé comme un levier incontournable du développement communautaire ».¹⁴

Depuis plus d'une dizaine d'années, la micro finance s'est imposée comme l'une de meilleure alternative financière pour permettre aux plus pauvres d'accéder au capital. Plusieurs établissements financiers à Madagascar ont fait le choix de cet outil de développement. Le PAPM du CDA est l'un de ceux-ci qui se fonde sur un seul concept clé : le micro crédit.

Dans l'exercice de sa fonction, le PAPM est devenu un partenaire indispensable au développement social et économique du quartier d'Andohatapenaka. Pour ce faire, il doit s'adapter en permanence aux besoins des populations dudit quartier. En outre, il doit acquérir une certaine autonomie (organisationnelle, technique, financière et institutionnelle).

La pérennité d'une institution repose avant tout sur les capacités de ses ressources humaines. Comme étant non reconnu juridiquement, la réglementation et la légalisation pourront être des moyens d'amélioration de la situation du PAPM car celles-ci lui permettront de fonctionner dans un cadre clair et d'avoir une protection dans un environnement informel et risqué.

Nous avons abordé dans ce chapitre que les bénéficiaires du projet ne sont pas satisfaits des services offerts par le PAPM, ils ont besoin de la diversification et de l'amélioration de ces produits. C'est pourquoi nous suggérons à l'appui aux petits métiers d'offrir des nouveaux services financiers et des services non financiers.

En somme, si on voudrait prétendre la pérennisation d'une institution de micro finance, notamment les projets « volet crédit » comme le PAPM, elle devrait être bien intégrée dans son environnement et devrait servir davantage les populations démunies.

*

*

*

¹⁴ DMD n°74-822 du 01/08/03, page 13 : « Le développement passe par la micro finance ».

Chapitre II – RESULTATS ATTENDUS

Les solutions proposées précédemment pourront engendrer des résultats qui touchent en général quatre niveaux principaux, à savoir : social, intellectuel, politique et économique.

Section I – Au niveau social

La mise en exergue des solutions concernant le personnel, que nous avons proposé dans la section 02 du chapitre précédent, permettra d'attendre les résultats qui suivent :

- La *motivation* du personnel, qui conditionnera son efficacité, sa performance dans le travail ; aussi, cette motivation pourra-t-elle améliorer la relation professionnelle du personnel ;
- La *rapidité* dans l'exécution des tâches et l'adéquation des compétences aux besoins spécifiques et pertinents ainsi que par la modernisation des matériels utilisés ;
- L'*adaptation* du personnel aux rôles de l'IMF ; et
- La *responsabilité* de chacun.

L'acceptation du projet par la population, en satisfaisant leurs besoins, permettra également au PAPM d'atteindre des résultats positifs concernant le remboursement des prêts et l'augmentation des demandes de prêts, d'où l'existence des octrois en cours et en instance en permanence.

Section II – Au niveau intellectuel

La formation du personnel le permettra de se développer intellectuellement et d'améliorer ses méthodes de travail. Une réduction de 50% du temps pourrait être enregistrée pour chaque formation en gestion simplifiée, grâce à cette amélioration des méthodes de travail. Ce gain de temps le permettra, en effet, de pouvoir s'ouvrir dans d'autres domaines de connaissances.

Ainsi, grâce à la formation d'appui sociale ou d'échange d'expérience, les bénéficiaires pourraient-ils acquérir des nouvelles expériences, applicable dans l'exercice de leur fonction.

Section III – Au niveau politique

Le CDA n'appartient à aucune partie politique, mais son environnement dépend, surtout du contexte national du pays notamment l'actualité politique – économique et socio – culturel. Son objectif suit la conjoncture : politique, économique et socio – culturel, et correspond aux traits du DSRP.

D'après les solutions préconisées, on peut tirer que la motivation et la compétence acquise du personnel resteront toujours des facteurs de développement et de succès d'une IMF.

Le personnel sera alors adapté et compétent quelle que soit la conjoncture politique existante.

Section IV – Au niveau économique

L'avancement des solutions en matière d'organisation, du personnel, et de la population permettrait d'améliorer la situation économique et technique à la fois interne et externe du PAPM.

Le micro crédit du CDA pour l'appui aux petits métiers, sur des activités productrices, est très favorable au développement économique, non seulement celui du quartier mais aussi et surtout celui de la Nation toute entière.

CONCLUSION

L'organisation du PAPM est définie suivant les missions et les objectifs du CDA. Les responsables de l'élaboration de son budget sont le coordinateur et l'équipe du projet.

Pour l'octroi des crédits dans cette coordination, c'est le coordinateur qui vérifie le compte d'exploitation et le devis du projet à soutenir.

Le coordinateur signe le bon de commande et le transmet en suite au DAF pour contrôle et signature par le directeur collégial. Il contrôle également le respect des procédures et les formalités de déblocage.

La qualité et la quantité des effectifs et des matériels utilisés tiennent une place importante dans les activités du PAPM.

D'une manière générale, l'intervention du CDA dans le quartier d'Andohatapenaka notamment la Coordination d'appui aux petits métiers a permis de relever la situation ou les conditions de vie de la population dudit quartier.

Cependant, le PAPM a rencontré, au cours de sa mission, des problèmes qui sont, dans une grande proportion, d'ordre organisationnel : la recherche de la viabilité sociale et non de la viabilité financière. Ces problèmes résident sur le fait que : d'une part, le PAPM ne soit pas reconnu juridiquement et d'autre part, il applique un faible taux d'intérêt. Les problèmes d'asymétrie d'information et de non remboursement présentent aussi un handicap pour le développement de ce projet d'appui aux petits métiers tant au niveau clientèle qu'au niveau organisationnel.

Face à une telle situation, le PAPM, à travers les résultats d'analyses, demeure un exemple de tous les autres projets à volet crédit en matière d'efficacité (impact du projet dans la vie des bénéficiaires). Toutefois, il peut encore améliorer sa prestation, en résolvant ses problèmes endogènes et exogènes.

Les solutions apportées sont, d'une manière globale, les suivantes :

- i. Améliorer la situation existante, et
- ii. Lancer des nouveaux produits.

Ainsi se présente la situation du PAPM ; un projet à volet crédit, pilier du développement du quartier d'Andohatapenaka même si les produits financiers créés par ses activités ne permettent absolument pas de financer ses frais de fonctionnement et de couvrir

l'érosion du fonds de crédit, l'exercice de sa fonction permettra un essor considérable de la vie de ses promoteurs.

L'appui aux petits métiers du CDA contribue, en générale et d'une manière progressive, un développement de ce quartier.

Dans le cadre de la politique du développement rapide et durable, le CDA servirait d'exemple pour les autres quartiers et pour les autres projets ou ONG oeuvrant pour les familles démunies.

On peut dire en quelques mots : « *le micro crédit tient effectivement une grande place dans le développement local* », notamment dans les quartiers où la plupart de la population sont des familles démunies. C'est le cas du quartier d'Andohatapenaka.

ANNEXE I

FICHE D'ENQUETE

Pour les demandeurs de renseignements

Nom :	
- <u>Adresse</u> :	- <u>Situation matrimoniale</u> :
- <u>Nombre d'enfant à charge</u> :	- <u>Profession</u> :
- <u>Profession du conjoint (e)</u> :	- <u>Niveau d'étude</u> :

1. Comment avez-vous connu le PAPM ? et quand ?

→

2. Avez-vous déjà obtenu un prêt ?

OUI / NON

- Origine de ce prêt :

a. Familles	
b. Amis	
c. Autres IMF	
d. Usures	
e. Autres	

- Quel usage ?

→

Modalité du crédit

a. Intérêt	
b. Remboursement	
c. Garantie	

3. Connaissez-vous d'autres promoteurs ou des personnes ayant fait une demande auprès du PAPM ?

→

4. Que pensez-vous du CDA, en général ?

→

5. Quelles sont vos critiques ?

→

ANNEXE II

FICHE D'ENQUETE

Pour les promoteurs

Nom :	
- <u>Adresse</u> :	- <u>Situation matrimoniale</u> :
- <u>Nombre d'enfant à charge</u> :	- <u>Profession</u> :
- <u>Profession du conjoint (e)</u> :	- <u>Lieu d'exercice</u> :
- <u>Niveau d'étude</u> :	- <u>Fournisseur</u> :
- <u>Prêt acquitté ou en cours</u> :	- <u>Nombre de reconduction</u> :

- 1- Depuis combien de temps exercez-vous cette activité ?
→
- 2-Quelles sont les difficultés rencontrées ? Par exemple en matière d'approvisionnement ?
→
- 3-Le montant accordé était-il plus faible que ce que vous demandiez ?
→
- 4-Combien de temps avez-vous attendu ? (Combien de mois ?)

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---
- 5-Que pensez-vous de la formation en gestion simplifiée ?
→
- 6-A quoi vous ont ils servi concrètement ?
→
- 7-Quels ont été vos problèmes pour le remboursement du prêt ?
→
- 8-Est-ce qu'il y a eu des dépenses imprévues lors du prêt ?
→
- 9-Est-ce qu'il y a de changement d'activité lors du prêt ?
→
- 10-Parvenez-vous à mettre de l'argent de côté (épargne) ?

OUI	NON
-----	-----
- 11-Combien constituez-vous par mois ?
→
- 12-Que faites-vous de cette somme ?
→
- 13-Que pensez-vous du taux d'intérêt appliqué par le PAPM ?
→
- 14-D'après vous, quels sont les principaux défauts du PAPM ?
→
- 15- Comment constatez-vous vos bénéfices durant ces derniers temps ?

Hausse	Chute	Stagne
--------	-------	--------
- 15-Quelles sont vos propositions ?
→
- 16-Que pensez-vous du CDA ?
→

ANNEXE III

BILAN DU PAMP

	2002	2003	2004
ACTIF			
Avoirs en banque & autres disponibilités	266 415 396	466 285 198	48 338 657
encours net de crédit	129 041 825	28 963 303	23 047 555
placement à CT et autres actifs circulants	0	0	444 352 390
immobilisations nettes	40 169 672	36 723 947	44 248 090
TOTAL DES ACTIFS	435 626 893	531 972 348	559 986 692
PASSIF			
Dettes	0	0	0
subvention en fonds propres cum. Période antérieure	390 114 783	472 132 134	621 605 692
Subvention en fonds propres, période en cours	82 017 351	149 473 558	100 000 000
capitaux propres actionnaires		0	0
excédent net cumulé		-89 633 344	-161 744 963
TOTAL DES PASSIFS	435 626 893	531 972 348	559 860 729

LE COMPTE DE RESULTAT DU PAMP

	2002	2003
Total produits financiers	2 076 955	2 903 900
total charges financières	0	0
produit net bancaire	2 076 955	2 903 900
Dotation aux provisions pour créances douteuses	0	-48 747 809
Marge financière nette	2 076 955	51 651 709
Charge d'exploitations directes	29 580 638	37 087 636
Charge d'exploitations indirectes	9 001 558	67 692 176
Montant impôts acquitté	0	0
Résultat net d'exploitation	-36 505 241	-53 128 103
Subvention d'exploitation	82 017 351	149 473 558
Résultat net de l'exercice	45 512 110	96 345 455

ANNEXE IV

LES CHARGES D'EXPLOITATION DU PAMP

Charges indirectes

charges directes

(en FMG)

<i>PRODUITS</i>	7 500	<i>PERSONNEL</i>	50 000
<i>EMBALLAGES</i>	10 000	<i>DEPLACEMENT</i>	1 395 750
<i>ACHATS D'ETUD.</i>	6 103 000	<i>DROITS ET BSF</i>	600 000
<i>EAU ET ELECTRICITE</i>	1 141 882	<i>DROITS ET BSF</i>	625 000
<i>FOURNITURE DE BUREAU</i>	977 500	<i>APPOINTEMENT</i>	29 716 683
<i>FOURNITURE DE BUREAU</i>	18 050	<i>CONGE PAYE</i>	1 180 852
<i>LOCATIONS VOITURE</i>	4 450 000	<i>PRIMES</i>	36 100
<i>LOCATIONS VOITURE</i>	750 000	<i>INDEMNITES</i>	851 875
<i>ENTRETIEN ET REPARATION</i>	265 000	<i>HEURES SUPPL</i>	263 888
<i>DOCUMENTATION</i>	197 750	<i>COTISATION</i>	2 315 488
<i>RECEPTIONS</i>	64 500	<i>POT</i>	52 000
<i>COMMISSIONS BANCAIRES</i>	1 223 460		
<i>FORMATIONS</i>	50 000		
<i>PERTES</i>	48 747 809		
<i>DONS</i>	240 000		
<i>DOTATION MATERIELLE</i>	3 445 725		
TOTAL	67 692 176	TOTAL	37 087 636

ANNEXE V

Instruments de mesure de la viabilité des institutions
de Micro Finance

RATIO	FORMULE	SIGNIFICATION
I- Ratio de viabilité financière		
1- Taux de rendement des actifs	<u>Revenu financier</u> Rendement moyen sur les actifs	Indique la productivité financière des services de crédit et des activités d'investissement
2- Ratio des coûts sur les actifs financiers	<u>Coûts financiers</u> Rendement moyen sur les actifs	Montre les coûts des fonds. Il est déterminé par le type de prêts octroyés : prêts à conditions normales, prêts à conditions favorables et prêts à conditions rigoureuses
3- Ration de provision pour les pertes sur prêts	<u>Provision sur les pertes</u> Rendement moyen sur les actifs	Indique les besoins en approvisionnement du portefeuille pour la période courante
4- Ratio des coûts d'opération	<u>Dépenses d'opération</u> Rendement moyen sur les actifs	Indique l'efficacité des opérations de prêts
5- Ratio des coûts ventilés des capitaux	<u>Expr. Valeur réel des prêts</u> Rendement moyen sur les actifs	Indique le coût pour maintenir le pouvoir d'achat de la valeur réelle des prêts à des conditions avantageuses
6- Ratio de subvention et des dons	<u>Subvention et dons</u> Rendement moyen sur les actifs	Montre la dépendance d'une institution vis-à-vis des lignes de crédit extérieures pour la couverture de ses coûts d'opération
7- Autosuffisance des opérations	<u>Revenu financier</u> Coûts des opérations financières + provision	Montre la capacité d'une institution à couvrir ses coûts d'opération avec le revenu généré
8- Autonomie financière	<u>Revenu financier</u> Coûts des opérations financières + provision + coût ventilé des capitaux	Montre la capacité d'une institution à devenir complètement viable à long terme tout en couvrant tous les coûts d'opération et en maintenant la valeur du capital
II- Ratio sur l'efficacité des opérations		
1- Coût par unité monétaire prêtée	<u>Coût d'opération</u> Montant total déboursé	Indique l'efficacité dans les décaissements de prêts (en termes monétaires)
2- Coût par prêt octroyé	<u>Coût d'opération</u> Nombre de prêts consentis	Indique l'efficacité dans le décaissement de prêt (en terme de nombre d'emprunteurs)
3- Nombre d'emprunteurs par employé	<u>Nombre d'emprunteur</u> Nombre d'employés	Indique la performance du personnel et l'efficacité de l'approche utilisée
4- Valeur du portefeuille par employé	<u>Valeur de non remboursement</u> Nombre d'employés	Indique le potentiel de la productivité financière du personnel de l'institution prêteuse
III- Ratio de qualité du portefeuille		
1- Importance des arriérés dans le portefeuille	<u>Paiement des arriérés</u> Valeur des prêts impayés	Indique le montant des paiements en souffrance
2- Risque du portefeuille	<u>Balance des arriérés</u> Valeur des prêts impayés	Indique le montant impayé dans le portefeuille
3- Ratio des pertes sur les prêts	<u>Montant irrécupérable</u> Valeur moyenne des prêts impayés	Indique le montant des prêts non payés dans le passé
4- Ratio des réserves	<u>Perte provenant des réserves</u> Valeur des prêts impayés	Indique l'adéquation entre les réserves et le portefeuille

ANNEXE VI

CALCUL DES DIFFERENTS RATIOS DU PAMP

1)- Autonomie financière (A.F.) du PAMP

Revenu financier / coûts des opérations financière + provision+ capitaux

$$149\,473\,558 / 153\,527\,621 = \underline{0,97\%}$$

2)- Ratio de subvention et dons

Subventions et dons / rendement moyen des actifs

$$149\,473\,558 / 8\,956\,135 = \underline{1,75\%}$$

3)- Ratio de provision pour les pertes sur prêts

Provisions sur les pertes / rendement moyen sur les actifs

$$48\,747\,809 / 8\,956\,135 = \underline{54,43\%}$$

4)- Les autres principaux ratios financiers du PAMP

Qualité de portefeuille	2003
Taux de provisions pour créances douteuses	62,7%
Taux d'abandon de créances	-94,3%
Rentabilité	
Rendement retrc. actifs productifs,	-17,9%
Solvabilité	
Multiplicateur de fonds propres	1.00
Nombre emprunteurs par agents de crédit	38
Pourcentage de frais généraux	64,6%
Agent de crédit / effectifs totaux	60,0%
Croissance et portée	
Taux de croissance du portefeuille	- 40%

ANNEXE VII :

CONTRAT DE PRET

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT
D'ANDOHATAPENAKA

PROJET "APPUI AUX PETITS METIERS"
N° 203 / /

FIFANEKENA FAMPISAMBORAM-BOLA

I-IREO VOAKASIKY NY FIFANEKENA

ANDANINY : Ny Conseil de Développement d'Andohatapenaka, soloin'ny Projet Appui aux Petits Métiers tena.

ANKILANY : A/toa - R/toa :
Teraka tamin'ny : tao
Tompon'ny kara-panondro laharana :
Nomena tamin'ny : tao
Monina ao : Lot :
Zanak'i :
Sy :

II-FITSIPIKA-PIFANARAHANA MIFANASIKA NY FOMBA FAMEKINAM-BOLA

Izaho, izay voalaza etsy embony ny mombamomba ahy, dia manaiky marina fa hamerina ny vola mitentinaa
Aria :
(Fmg) nosamboriko tamin'ny CDA, miaraka amin'ny zana-bola % isam-bo'ana araka ny
renivola nalaiko. Izany, dia ao anatin'ny te-po'ana nua-arahana ho
(volana) araka izao fomba famerenam-bola asehon'ny tabilao manaraka izao :

D :	D :	D :	D :	D :	D :
R :	R :	R :	R :	R :	R :
Z :	Z :	Z :	Z :	Z :	Z :
D :	D :	D :	D :	D :	D :
R :	R :	R :	R :	R :	R :
Z :	Z :	Z :	Z :	Z :	Z :
D :	D :	D :	D :	D :	D :
R :	R :	F :	R :	R :	R :
Z :	Z :	Z :	Z :	Z :	Z :

D : Deo R : Renivola Z : Zanabola

III-FITSIPIKA MOMBAN'NY FAHATARANA SY NY TSY FAMERENAM-BOLA :

Izaho mpindram-bola dia manaiky fa hanaja sy hanatanteraka ireto fepetra manaraka ireto :
-Tsy azo atao aorian'ny daty na volana voatondro ny famerenam-bola na inona na inona antony.
-Ny tsy hanatanterakana ny famerenam-bola TELO (03) ANDRO aorian'ny daty voatondro, dia mitarika avy hatrany ny tompon'andraikitra ato amin'ny Projet hitondra ny raharaha :
-Eo anivon'ny FOKONTANY
-Any amin'ny POLISIM-PIRENENA
-Eo anatrehan'ny FITSARANA

Ny solon-tena CDA,

Ny Mpindram-bola :
Voavaky ary ekena,

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
1. Différents objectifs du micro crédit	32
2. Caractéristiques du micro crédit.....	33
3. Evolution des demandes de prêts au PAPM.....	47
4. Evolution des intérêts perçus par le projet.....	53
5. Etat de remboursement quinquennal.....	56
6. Situation des demandes refusées et des cas de désistement.....	57
7. Situation des emprunteurs en hausse et en chute de bénéfices.....	60

LISTE DES ILLUSTRATIONS

	Pages
1. Schéma structurel ou Organigramme.....	19
2. Processus d'octroi de crédit.....	44
3. Représentation graphique de l'évolution des demandes de reconduction.....	55
4. Représentation graphique du niveau scolaire des promoteurs.....	59
5. Phase d'évolution d'une IMF vers la viabilité	73

BIBLIOGRAPHIES

AGEPMF

1. Flore GUBERT – François ROUBAUD, « *Le financement des très petites entreprises urbaines* » Etude d'impact d'un projet de micro finance à Antananarivo, Décembre 2003 ; 25 pages.

PAMF

1. SCHBEIDER H., « *Micro Finance pour les pauvres ?* », 1997 ; 200 pages.
FIDA / OCDE
2. OFP, « *Inventaire national des organisations financières de proximité à Madagascar* » Juin 2004 ; 250 pages.
PNUD / MAG /00 / 006

C.D.A

1. CDA, « *Le développement continu* » ; édition 2004 ; 25 pages.
2. Elisabeth HOFFMAN et Georges RAMANOARA, « *Rapport d'évaluation du programme triennal* » ; juin 2004 ; 53 pages.
3. Groupe de Travail Micro Finance, « *Stratégie Nationale de Micro Finance 2004 – 2005* » Draft provisoire ; mars 2004 ; 58 pages.
4. Willy MARTIJA OCHOA, rapport de stage au CDA, « *PAMF : analyse et perspectives d'évolution d'un programme de micro crédit en milieu urbain* » ; octobre 2003 ; 82 pages.

CITE

1. Marc LABIE, « *La micro finance en question* » ; éd. LUCPIRE 1999 ; 116 pages
2. Passerelles « *Micro Finance pour le développement – Diversité et enjeux* » ; éd. RITIMO / FPH 1996, n° 09 ; 100 pages.
3. Cécile LAPENU, Betty WAMPFLER et Marie Christine DUCHAMP, « *Le micro financement dans les pays en développement* », éd. M.C Duchamp (Cirad-Sar), C. Rawski (Cirad-Sar) 1997 ; 220 pages.

INSTAT

1. MEFB, « *Rapport économique et financier 2003 – 2004* », octobre 2004 ; 89 pages.
2. INSTAT, « *Bulletin bibliographique, août – décembre 2003* » ; éd. janvier 2004.

AUTRES

1. Professeur Fulbert AMOUSSOUGA GERO, « *Le financement local de développement* » note de cours année académique 2004 – 2005 ; 119 pages.

ADRESSES ELECTRONIQUES

1. <http://www.microfinancement.cirad.fr>
2. <http://www.microsave-africa.com>
3. <http://www.microfinance.fr>
4. <http://www.gret.org>
5. <http://www.cgap.org>

Nom : RASOAFANIRY

Prénoms : Hanitra Clarisse

Titre : « La place du micro crédit dans le développement local » cas du Projet d'Appui aux petits métiers (PAPM) du Conseil de Développement d'Andohatapenaka (CDA) de 1999 à 2004.

Pagination : 90 pages

Tableaux : 32 – 33 – 47 – 53 – 56 – 57 – 60

Graphiques : 19 – 44 – 55 – 59 – 73

Résumé : Andohatapenaka est l'un des bas quartiers de la ville d'Antananarivo, situé dans le nord ouest sur une superficie de 10 km². La population de ce quartier est estimée à 40 000 dont plus de la moitié sont des jeunes de 19 ans. La plupart des familles vivent dans des conditions défavorables. En 1982, le feu père Jacques COUTURE est arrivé comme père curé de la paroisse Saint Michel d'Andohatapenaka. Il a créé le CDA en 1987 pour des raisons d'ordre humanitaire en faveur de la population d'Andohatapenaka. Le volet micro crédit du PAPM propose aux habitants les plus démunis du quartier d'Andohatapenaka un accès permanent au crédit, dont les zones d'intervention dudit projet sont très limitées. Il produit un réel impact ressenti et affirmé par ceux qui bénéficient de leurs services ; les activités génératrices de revenus rehaussent le niveau de vie des familles des promoteurs. Le manque de personnel présente un handicap pour le fonctionnement du projet. L'environnement externe, l'aménagement de la ville, les difficultés familiales et la réglementation des activités (paiement des tickets, etc.) ont des effets importants sur la capacité de remboursement des promoteurs. L'avenir du PAPM dépendrait, donc, de sa capacité : d'améliorer la qualité de son portefeuille, de revoir son système de contrôle (suivi et évaluation) et surtout d'essayer d'offrir des nouveaux produits correspondants aux attentes des bénéficiaires en faisant en même temps une sensibilisation de la population.

Mots clés : Micro crédit, Micro finance, Institution, Promoteurs, Financement, Projet, Autonomie, Viabilité

Directeur de thèse : Monsieur RAMIARISON Herinjatovo

Adresse de l'auteur : Compagnie de la Gendarmerie Nationale de l'Imerina Centrale Antananarivo