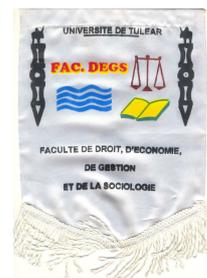




UNIVERSITE DE TOLIARA

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION



MEMOIRE DE MAITRISE

EVALUATION PARTICIPATIVE DU DISPOSITIF DE MICROCREDIT EN FAVEUR DE LA POPULATION VULNERABLE DE LA COMMUNE URBAINE DE TOLIARA

----- CAS EAM TOLIARA

Présenté par :

Agnès Raïssa ANDRIANIVONIAINA

23 Août 2008

Encadreur Pédagogique :

Monsieur Aimé ANDRIANIRINA,

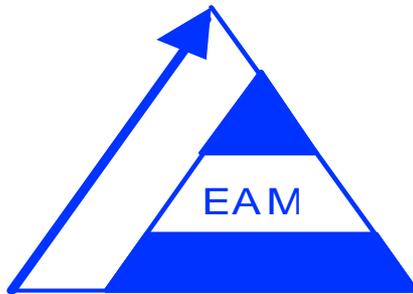
Enseignant à la Faculté DEGS de l'Université de Toliara

Encadreur professionnel :

Monsieur Desiré RANARISOA,

Directeur Général Adjoint EAM

Année académique : 2007 - 2008



ENTREPRENDRE A MADAGASCAR

Etablissement d'Appui et de Financement au Développement des Petites Entreprises

EAM, le professionnel des petites entreprises et de la microfinance - andrin'ny orinasa madinika

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cette étude. Il s'agit notamment du :

- Docteur THEODORET, Président de l'Université de Toliara
- Professeur Oëlson RAZAFINJOHANY, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de m'avoir donné l'opportunité d'étudier la Gestion,
- Monsieur Aimé ANDRIANIRINA, Enseignant à la Faculté DEGS de m'avoir encadré durant l'étude.

Mes sincères remerciements aussi à EAM de m'avoir reçu en stage, de m'avoir donné des précieux conseils et de m'avoir donné l'opportunité d'étudier le secteur du microcrédit. J'adresse donc ma gratitude à :

- Monsieur Christian NTSAY, Président Exécutif
- Monsieur Désiré RANARISOA, Directeur Général Adjoint
- Madame Bodomalala RARIJASON, Directeur Administratif et Financier
- Et les équipes régionales EAM de Mahajanga et Toliara

J'adresse aussi ma gratitude à tous les enseignants qui m'ont transmis leurs connaissances, leurs savoirs et qui ont consacré leurs temps durant mes études universitaires, à mes parents et à mes amis de m'avoir toujours soutenu.

AVANT PROPOS

La Faculté DEGS de l'Université de Toliara est un Etablissement spécialisé à la formation académique en Gestion et en Droit. Homologuée en 2005, elle fournit deux cycles d'études à la fin desquelles l'étudiant doit soutenir un mémoire de maîtrise.

Au terme du second cycle, l'étudiant en gestion doit passer en stage d'imprégnation dans les entreprises afin de pouvoir pratiquer ses acquis et connaissances, d'apprendre l'environnement professionnel et d'approfondir leurs connaissances.

Dans le cadre du stage effectué au sein d'EAM, une association spécialisée en microfinance, l'évaluation d'une des lignes de financement a été confiée au stagiaire. Cette mission est très instructive puisqu'elle donne une large et ample connaissance sur le domaine étudié : le microcrédit.

Le secteur de la microfinance est actuellement en pleine expansion à Madagascar. Pour promouvoir ce secteur, l'Assemblée Générale des Nations Unies, en 1998, avait proclamé l'année 2005 « **Année internationale du microcrédit** ». La vision mondiale projetée qu'en 2015, au moins 50% de tous les ménages d'un pays devraient avoir accès à des services financiers de qualité.

Présentement, le secteur du microfinancement reste méconnu et non vulgarisé dans certaines régions de l'île notamment à Toliara (Région Atsimo Andrefana).

Les principes retenus pour réaliser une telle mission ont été de :

- Répondre aux besoins d'informations des dirigeants,
- Etre réaliste, prudente, diplomatique et économique
- Etre conduite légalement avec éthique et attention particulière pour le bien être de ceux qui sont impliqués et touchés par les résultats.
- Apporter et révéler une information adéquate autour des caractéristiques du dispositif.

RESUME ANALYTIQUE

La ville de Toliara possède d'importants potentiels socio-économiques mais les moyens permettant de les exploiter sont insuffisants et inadaptés.

EAM, en sa qualité d'Etablissement spécialisé en microfinance apporte sa contribution au développement en offrant à la population vulnérable de certains quartiers dans la ville de Toliara, un service de financement adapté aux activités de cette population-cible pour qu'elle puisse réduire sa vulnérabilité d'une façon responsable. Il est à noter que **la vulnérabilité est un indicateur de mesure de la pauvreté**. L'expérience d'EAM en matière de microcrédit lui sert d'atout essentiel.

Cette ligne de financement, de montant initial s'élevant à **Ar 11 000 000**, est jusqu'alors proposée à la population de la Commune Urbaine de Toliara comme **revolving fund**.

La première partie du devoir est une partie présentative destinée à la présentation d'EAM dans son ensemble et de la monographie de la Commune Urbaine de Toliara.

La seconde partie montre les deux points importants de l'étude : **la technique d'évaluation d'une activité de microcrédit, les caractéristiques propres au microcrédit et les analyses de la situation du dispositif de microcrédit d'EAM**.

L'évaluation¹ est un processus systémique qui vise à la détermination de la manière la plus objective possible **l'efficacité, la pertinence, l'efficience, les impacts de l'activité et à apprécier sa viabilité** à la fin du cycle de crédit afin d'éclairer les voies à emprunter pour atteindre les objectifs fixés au début. Elle est, en même temps, **un processus** (s'étalant dans le temps) et **une méthode et outils** d'analyse et d'action (en terme de décision).

Les points importants d'une évaluation dont la méthodologie et les indicateurs sont aussi énumérés.

¹ Note de cours, Suivi-évaluation de projets de développement, FUSAGx

Les caractéristiques propres au microcrédit sont la Valeur Nominale du crédit, le taux d'intérêt, les critères d'octroi de crédit, la périodicité du crédit, l'approche, etc.

Les analyses sur les résultats observés lors de l'évaluation ainsi que sur l'environnement interne et externe d'EAM ont été apportées à la fin de la seconde partie. Ces analyses sont basées sur les faits constatés durant l'évaluation, les FFOM du dispositif et d'EAM. Le FFOM est une technique très connue en matière d'analyse.

Les suggestions d'améliorations et les propositions d'actions sont calquées dans la troisième partie avec une vision sur la perspective d'avenir de l'activité de microcrédit d'EAM.

SOMMAIRE

Remerciements

Avant propos

Résumé analytique

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

INTRODUCTION GENERALE

Méthodologie

PARTIE I – EAM ET SON ENVIRONNEMENT

Chapitre 1 – Présentation d'EAM

11 – Historique et évolution institutionnelle

12 – Description sommaire

13 – Alliances et partenariats

Chapitre 2 – Organisation des ressources

21 – Ressources humaines

22 – Ressources matérielles

23 – Ressources financières

Chapitre 3 – Monographie de la CU de Toliara

31 – Organisation administrative et géographique

32 – Organisation d'intérêt socio-économique

33 – Secteurs financiers

PARTIE II – ANALYSE - DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF

Chapitre 4 – Mission d'évaluation

41 – Fonctions de l'évaluation

42 – Objectifs et organisation

43 – Résultats de l'évaluation

Chapitre 5 – Analyse des résultats de l'évaluation

51 – Application des antécédentes recommandations

52 – Analyse de la situation de la quatrième vague

55 – Impacts du dispositif

Chapitre 6 – Analyse de l'environnement

61 – Forces

62 – Faiblesses

63 – Opportunités

64 – Menaces

PARTIE III – SUGGESTIONS D'AMELIORATION, ACTIONS PROPOSEES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Chapitre 7 – Suggestions d'amélioration

71 – Attentes et exigences des emprunteurs

72 – Suggestions de l'évaluateur

Chapitre 8 – Actions proposées

Chapitre 9 – Perspectives d'avenir

91 – Refinancement

92 – Financement du développement rural

CONCLUSION GENERALE

Lexique

Annexe

Bibliographie

Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS

AFD : Agence Française pour le Développement
AG : Assemblée Générale
AGR : Activité Génératrice de Revenu
APEM : Association pour la Promotion des Entreprises à Madagasikara
BAD : Banque Africaine pour le Développement
BIT : Bureau International du Travail
BM : Banque Mondiale
CE : Conseil Exécutif
CEM : Caisse d'Epargne de Madagascar
CIDR : Centre International d'Etudes et de Recherches
CNTEMAD : Centre National de Télé Enseignement à Madagasikara
CUT : Commune Urbaine de Toliara
CR : Commune Rurale
DAF : Directeur Administratif Et Financier
DGA : Directeur Général Adjoint
DIR : Direction Régionale
EAM : Entreprendre A Madagascar
FDG : Fonds de Garantie
FFOM : Forces – Faiblesses – Opportunités - Menaces
FSP : Fiche Signalétique de Projet
GCS : Groupe de Caution Solidaire
HI : Handicap International
IMF : Institution de Microfinance
K : Capital ou Valeur nominale
MPE : Micro et Petites Entreprises
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
P : intérêt ou pénalité de retard
PCG : Plan Comptable Général
PEX : Président Exécutif
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
PSH : Personne en Situation d'Handicap
PV : Procès Verbal
RQ : Responsables Quartiers
SIF : Séance d'Information et de Formation
SIG : Système d'Information et de Gestion
TDR : Termes de Références
TDB : Taux Directeur de Banque
TRI : Taux de Rentabilité Interne
VAN : Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Page

Liste des tableaux

Tableau 1 – Chronogramme de réalisation	4
Tableau 2 – Techniques et outils conçus pour l'évaluation	36
Tableau 3 – Bénéficiaires et enquêtés	36
Tableau 4 – Amortissement des emprunts - mode de calcul dégressif à mensualité constante	42
Tableau 5 – Démarche à suivre lors de la préparation	43
Tableau 6 – Distribution des emprunteurs par catégorie d'activité	46
Tableau 7 – Critères d'octroi de crédit EAM.....	47
Tableau 8 – Répartition des emprunteurs dans les quartiers	48
Tableau 9 - Montant global du fonds et nombre d'emprunteurs	55
Tableau 10 – Taux de recouvrement par quartier	56
Tableau 11 – Ecart par niveau de traitement.....	59

Liste des figures

Figure 1 – Circuit d'intervention EAM : circuit direct	13
Figure 2 – Circuit d'intervention EAM : circuit indirect	13
Figure 3 – Organigramme hiérarchique de la DIR EAM Toliara	16
Figure 4 – Schéma représentatif de l'équipe d'évaluation	35
Figure 5 – Distribution des emprunteurs suivant le montant de crédit	54
Figure 6 – Variation du taux de recouvrement	56
Figure 7 – Présentation des changements situationnels	62

INTRODUCTION GENERALE

Le troisième millénaire s'annonce avec un engagement mondial pour l'éradication de la pauvreté par l'atteinte des OMD. Pour y prendre part, les pays en développement établissent des programmes visant à atteindre ces objectifs.

Madagascar, classé parmi les pays en développement, propose des programmes multidisciplinaires visant le développement économique dont la promotion du secteur de la microfinance. Le fruit de cet effort est l'implantation de plusieurs IMF, mutualiste et non, dans presque toute la Grande Ile.

La microfinance est un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique. Elle inclut une **gamme de service** plus large (microcrédit, micro-assurance, épargne, transfert d'argent et activités connexes : formation, conseil, etc.) et une **clientèle** plus étendue (MPE, Agriculteur, etc.).

De plus, des théories² sur la microfinance démontrent que « **les services financiers réduisent la vulnérabilité des ménages en contribuant à l'accumulation d'actif, en diversifiant les sources de revenus et en renforçant les mécanismes d'adaptation** ».

D'après des études³ axées sur **les risques** et **la vulnérabilité**, la microfinance s'adresse généralement à des clients se situant à des niveaux divers sur l'échelle de la pauvreté : la majorité des clients appartiennent à des ménages allant du « **moyennement pauvres** » aux « **non pauvres mais vulnérables** », certains ménages « **extrêmement pauvres** ». Ce serait un levier de développement pour les pays pauvres.

² Microfinance à Madagascar

³ Ces études ont été effectuées sur sept IMF dans quatre pays dont la Bolivie, le Bangladesh, l'Ouganda et les Philippines dans le cadre du Rapport de la BM sur le développement dans le monde.

Les banques classiques sont très réticentes en ce qui concerne le petit prêt (microcrédit) aux pauvres du fait de l'insécurité du fonds et l'importance du coût engendré par l'opération.

Face à cette situation, EAM a mis en place avec Handicap International un dispositif de microcrédit en faveur des personnes vulnérables de certains quartiers de la ville de Toliara afin de les aider à résoudre les problèmes financiers liés à leur micro-entreprise.

Cependant, peu de personnes sont touchées et de MPE sont touchées par le dispositif. **Le taux de pénétration dans les trois quartiers d'intervention est de 0,29% ; et sur l'ensemble de la population tuléaroise, ce taux s'élève à 0,036%.** Afin de pouvoir se situer, EAM a recommandé une mission d'évaluation sur cette ligne de financement afin de mieux répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le microcrédit contribue réellement à l'atténuation de la vulnérabilité des pauvres et des personnes dites vulnérables ?
- Permettrait-il à bâtir une entreprise viable, pérenne et réglementée ?
- Est-ce que les micro-entreprises emprunteuses parviennent-elles à surmonter les risques que présente le microcrédit ?

Cette étude qui s'intitule « **Evaluation participative du dispositif de microcrédit en faveur des personnes vulnérables de la Commune urbaine de Toliara – Cas EAM Toliara** » prendra en compte les cinq dimensions de l'évaluation. (Voir Annexe 5, p xx)

Elle va aussi mesurer les résultats de l'activité de microcrédit, la situation du dispositif, les changements occasionnés par l'utilisation du prêt par les emprunteurs. Les informations ainsi fournies seront, pour les dirigeants, un outil d'aide à la décision.

Cette étude comporte trois grandes parties :

- ✓ La première partie révèle les informations concernant EAM et la CUT, son évolution et son environnement ;
- ✓ La deuxième comporte les analyses diagnostic du dispositif de microcrédit EAM;

- ✓ Et la troisième et dernière partie apporte des suggestions d'amélioration, les actions proposées et les perspectives d'avenir du dispositif.

METHODOLOGIE

La collecte des informations pour cette étude n'a pas été aisée. Pour y parvenir, il aurait fallu tout organiser donc adopter une méthodologie qui permettra d'aboutir aux résultats estimés. La méthodologie utilisée durant l'étude comporte trois volets :

La méthodologie de recherche :

Avant de commencer la recherche, il y a lieu de mettre en place le plan de rédaction qui retrace déjà ce qu'on va écrire et le plan de recherche qui définit la manière d'opérer pour pouvoir collecter les informations dont la recherche avait besoin. Pour avoir plus d'informations sur le secteur, des recherches sur Internet ont été indispensables.

La méthodologie organisationnelle :

D'abord, en tant que stagiaire, il faut suivre les disciplines et les règles de fonctionnement d'EAM qui sont stipulés dans le contrat de stage. En effet, chaque employé doit suivre les horaires de travail et dispenser 8H par jour. L'horaire de travail était de 7H30 à 12H00 le matin et de 14H30 à 18H00 l'après-midi.

En ce qui concerne la collecte des données, plusieurs méthodes ont été utilisées (voir Annexe 3, p.xv).

La méthodologie fonctionnelle :

La stagiaire fait partie du personnel d'EAM durant son séjour au sein de celui-ci et participe aux activités journalières de l'institution telles que l'accueil et le conseil aux visiteurs, la participation aux actions de recouvrement etc. La stagiaire a eu droit à l'utilisation optimale de l'appareil informatique de l'entité pour visionner les fichiers électroniques et rédiger le devoir.

En plus, une SIF spéciale a été dispensée par le PEX pour informer la stagiaire sur le fonctionnement d'EAM, ses produits, les principes à retenir en microfinance.

Ces méthodologies ont été adoptées pour faire face aux problématiques et pour faciliter la collecte d'informations.

En effet, les difficultés rencontrées ont été l'insuffisance de source bibliographique, la seule possibilité était la recherche sur Internet ; le manque d'expérience en matière d'évaluation notamment la conception des outils et le choix des techniques.

Le secteur du microcrédit est un secteur très prometteur dans la partie Sud de Madagascar, mais les spécialistes en la matière, sur place, sont peu nombreux. La première raison qui motive cette étude est le besoin d'apprendre davantage le secteur du microcrédit, en plus des acquis durant les études universitaires. Ce, dans le but de se spécialiser dans le domaine.

Durant le stage, le chronogramme de réalisation est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 1. Chronogramme de réalisation

Tâches	Semaine							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Participation à la SIF spéciale dispensée par le Président Exécutif	X							
2- Préparation et conception des outils et des techniques à utiliser	X							
3- Etablissement du plan de rédaction	X							
4- Collecte d'informations								
41- Revue bibliographique		X	X	X	X	X	X	X
42- Vérification et évaluation sur site		X	X					
5- Production du rapport intermédiaire d'évaluation destiné à EAM					X			
6- Rédaction			X	X	X	X	X	X
7- Participation aux tâches quotidiennes	X	X	X	X	X	X	X	X

Source : Evalueur

Les résultats de cette organisation particulière seront communiqués dans les différentes parties de cette étude.

PARTIE I

EAM ET SON ENVIRONNEMENT

Cette première partie retrace les parcours d'EAM depuis sa création, ses produits et son environnement d'une part ; et la situation de la ville de Toliara, d'autre part.

EAM est une institution de microfinance qui couvre le territoire national. Il offre des services financiers (microcrédit) et non financier (activités connexes : formation, accompagnement, conseil) aux MPE.

La ville de Toliara possède des potentiels économiques sous-exploités nécessitant des services financiers tels que proposés par EAM pour appuyer ses programmes.

Cette première partie se divise en trois grands chapitres :

- La présentation d'EAM se trouve dans le premier chapitre ;
- L'organisation des ressources est évoquée dans le second chapitre ;
- La monographie de la commune urbaine de Toliara est exposée dans le troisième chapitre.

CHAPITRE I – PRESENTATION D’EAM

Les produits et objectifs voire l’existence d’EAM ne sont pas très connus à Toliara. Ce premier chapitre va donc présenter EAM et son environnement. Il comporte trois éléments essentiels :

- ✓ L’historique et évolution institutionnelle
- ✓ La description sommaire
- ✓ Les alliances et partenariats qui ont été développés

11 - Historique et évolution institutionnelle⁴

Les chemins parcourus par EAM depuis sa création peuvent être retracés dans les points suivants.

111 - EAM, projet de développement

De 1990 en 1998, EAM est initié sous forme de projet exécuté par le Bureau International du Travail (BIT), sous l’impulsion du Gouvernement Malagasy et sur financement du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

112 - Préparation à la pérennisation du projet

Le projet EAM aurait un terme. Par définition, un projet est une série d’activités liées entre elles pour réaliser un objectif déterminé grâce à des moyens mise en œuvre et dans un délai fixé. Conscient de cette situation, ses dirigeants ont, depuis 1992, deux ans après l’institution du projet, préparé sa pérennisation puisqu’ils ont constaté la nécessité de ses produits pour les MPE.

Après une longue étude et réflexion, une association du droit privé régie par l’ordonnance 60-133 du 10 octobre 1960 a vu le jour en 1996. Elle remplacerait le projet à son terme.

113 - EAM, association

L’association EAM a acquis sa pérennisation financière depuis juin 1998. Elle a bénéficié dès lors une autonomie financière totale.

⁴ Note de présentation EAM 2008

Actuellement, EAM a installé sept Directions Régionales dans les grandes villes de l'île : Antsiranana, Mahajanga, Toamasina, Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa et Toliara.

12 - Description sommaire

Depuis juin 1998, Entreprendre A Madagascar connu sous le sigle EAM est désormais une association Malagasy du droit privé. Il a implanté des Directions Régionales au niveau du territoire national pour le représenter.

121 - Objectif et missions⁵

EAM a pour objectif global de **contribuer au renforcement du tissu économique du pays par des actions d'appui en faveur des MPE**. Les MPE sont des structures entrepreneuriales se situant entre le formel et l'informel. Cette dimension d'activité regroupe des gens ayant des idées de projet mais qui ne possèdent pas les moyens nécessaires.

A travers la cible et dans les domaines d'appui au développement d'investissements productifs et de formation des promoteurs à la gestion, outre la création et le développement de MPE durable et viable sur le territoire national et de tous filière et secteurs d'activités, EAM a pour mission de :

- Valoriser les compétences humaines et professionnelles des hommes et des femmes qui sont capables de créer ou développer leurs entreprises dans un optique de profit ;
- Faire participer la population, les promoteurs de MPE, à l'essor de l'économie Malagasy en contribuant à grossir la pépinière d'entreprise du secteur formel moderne sur lequel l'Etat s'appui pour soutenir la croissance économique ;
- Contribuer à l'allègement durable de la pauvreté par le biais de la création d'emplois et de revenus générés par ces entreprises procurant des sources de revenus stables aux familles ;
- Créer et développer à Madagascar les compétences nécessaires à un appui efficace et durable aux MPE et aux communautés aussi bien urbaines que rurales.

⁵ Note de présentation EAM 2008

122 - Activités

EAM développe divers services d'appui en faveur des cibles dans la perspective de création réelle d'emplois et de génération de revenus stables, répondant ainsi aux préoccupations principales du pays en matière de lutte contre la pauvreté.

1221 - Conseil

Le conseil consiste à donner son avis éclairé sur ce qu'il convient de faire. C'est en effet ce qu'EAM s'efforce de développer dans cette ligne de produit.

C'est l'activité initiale de l'établissement. Elle est gratuite et se trouve en amont et en aval de ses activités :

- En amont : appui au montage de projet ou du business plan dans l'optique de l'approche participative du promoteur.
- En aval : après suivi des entreprises financées, le conseil consiste à proposer des solutions à des problèmes dans le cas où le micro-entrepreneure est en difficulté, ou guider pour l'amélioration de l'activité dans le cas où la micro-entreprise est en bonne santé.

1222 - Formation

Développées depuis 1996, les activités de formation sont généralement axées sur :

- . Formation à l'entrepreneuriat dans des institutions d'enseignement et de formation
- . Formation dans des domaines liés à la gestion de MPE
- . Formation en faveur des structures de développement et des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD)

EAM dispose actuellement de 15 thèmes de formation, à savoir :

1. Formation en culture entrepreneuriale
2. Formation en culture de crédit
3. Formation en montage et analyse de dossier de projet
4. Formation en gestion d'entreprise (GERME)
5. Formation en technique de communication écrite dans une entreprise
6. Formation en leadership et gestion des ressources humaines de PME

7. Formation en PCG 2005
8. Contrôle de gestion des entreprises
9. Technique de suivi des entreprises
10. Formation à la structuration et à l'organisation paysanne
11. Formation en développement communautaire
12. Formation en gestion budgétaire et comptable des communes
13. Formation en fiscalité communale
14. Formation en Maîtrise d'Ouvrage Communale en faveur des Elus et Responsables Communaux
15. Formation sur l'élaboration de Plan Communal de Développement (PCD)

1223 - Microcrédit

Par définition, **le microcrédit fait référence à des petits prêts consentis à une personne (crédit individuel) ou un groupe de personnes (crédit par groupe) pour l'aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus lui permettant ainsi de développer leur petite entreprise.**⁶

Selon des études menées sur le microcrédit, il est un moyen qui permettra aux pauvres d'augmenter leur revenu, de bâtir des entreprises viables et de réduire leur vulnérabilité aux chocs extérieurs.

Il peut également être un puissant instrument d'auto-émancipation en permettant aux pauvres, en particulier les femmes, de devenir des agents économiques de changement.

Pour les banques classiques, les crédits dont les micro-entreprises ont besoin sont trop faibles pour être économiquement rentables. La plupart des banquiers considèrent les micro-entreprises comme une clientèle trop risquée, en raison de leur incapacité à produire des garanties matérielles, de la façon dont ils gèrent leur compte et de leur statut informel.

⁶ Qu'est-ce que la microfinance, visible sur le site web du CGAP

Deux lignes de crédit pour les micro-entreprises sont actuellement disponibles au sein de la DIR de Toliara :

- **Crédit HI** : Cette ligne de crédit est destinée à financer les projets des personnes vulnérables de la ville de Toliara. Le montant du prêt est compris entre 100 000 Ariary à 300 000 Ariary par individu ;
- **EAM Finances** : Destinée à financer les projets MPE, cette ligne de financement commence à partir de 1 000 000 Ariary.

Deux modèles d'approches sont utilisés :

- ✓ **Approche groupement** : Le modèle exige que les clients forment eux-mêmes des petits groupes solidaires appelés «**Groupe de Caution Solidaire** » (GCS), constitués de 4 à 5 promoteurs appelés « co-cautionnaires », qui sont voisins, ou qui exercent le métier dans le même quartier ou dans le même secteur d'activité. Les membres du groupe doivent se porter garant les uns des autres ; ils peuvent aussi aider l'institution à collecter le remboursement des clients récalcitrants. Ce qui renforce la confiance de l'institution envers chacun d'eux.
- ✓ **Approche individuelle** : Elle consiste à octroyer du crédit à un individu qui à son tour apporte une garantie réelle telle que hypothèque de terrain, nantissement de matériels, ...

Par ses activités de crédit, EAM est aussi membre sympathisant de l'Association des Institutions de Microfinance non mutualiste (AIM).

1224 – Diversification

EAM joue le rôle de catalyseur dans la promotion du secteur privé de la MPE aussi bien au niveau national qu'au niveau régional par sa participation à l'organisation et à l'animation de différentes rencontres à caractères économiques, des diverses réflexions touchant le secteur de la MPE et de la microfinance, et d'autres actions de marketing – développement et d'appui institutionnel visant à l'instauration d'un environnement favorable au secteur de la MPE et de la microfinance dans le pays.

123 - Références

Références de réalisations

- ✓ +30 000 candidats promoteurs sont formés
- ✓ +15 000 micro-entreprises sont financés

Adresses utiles

DIR EAM Toliara

Rue Docteur RANDRIAMBELO
601 Toliara
E-mail: eamtle@yahoo.fr

Siège EAM

11 B Bis, Imerinafovoany,
105 Antananarivo, BP 4109
E-mail : eamsie@simicro.mg

Cette description a permis de connaître les objectifs et missions d'EAM, ses activités ainsi que quelques références sur ses activités et son implantation.

13 – Alliances et partenariats

Alliance et partenariat sont deux expressions voisines. Une alliance⁷ est un engagement **réci-proque** puisqu'il existe dans l'alliance deux ou plusieurs agents ayant une implication et des intérêts semblables, qualitativement et quantitativement ; **limité** puisque les partenaires développent à travers l'alliance des objectifs communs, mais conservent chacun des activités qui leur sont propres ; **progressif** car les partenaires apprennent à se connaître en faisant préalablement un ou deux affaires ensemble, l'alliance laisse donc le temps aux partenaires pour s'évaluer ensemble respectivement ; et **réversible** entre deux ou plusieurs partenaires pour améliorer leurs performances respectives et acquérir un avantage concurrentiel décisif. Ainsi, lorsque les objectifs de l'alliance sont atteints, les partenaires peuvent alors se désengager de l'alliance.

Le partenariat⁸ désigne un accord formel entre deux ou plusieurs partenaires qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs communs. Le partenariat se situe dans l'action, une action commune négociée.

⁷ Alliance entre PME/PMI Industrielles – Bonnes pratiques – Conférences sur les stratégies d'alliance/partenariats dans les PME

⁸ Le partenariat : Histoire et essai de définition

Plusieurs alliances et partenariats ont été développés par EAM au niveau régional, national voire international. Le principal but est de viser le développement économique du pays en développant les pauvres et les exclus.

131 – Partenaires commerciaux

Les partenaires commerciaux sont ceux qui traitent une relation commerciale avec l'institution. Ces opérations sont généralement les offres et demandes de services. Le lieu où EAM rencontre ses partenaires commerciaux est le marché financier : lieu où s'échange l'offre et la demande de services de la microfinance.

1311 - Clients

Ce sont ceux qui demandent des services financiers sur le marché. **Les clients d'EAM sont des personnes physiques ou morales désirant créer, étendre, réhabiliter ou diversifier principalement les MPE et autre dimension sectorielle visant le développement.**

Les MPE sont les principales cibles : 30% à 80% de la population des pays en développement travaillent dans ce secteur. La plupart des entreprises malagasy évoluent dans le secteur de la MPE.

Ces micro-entreprises sont des entreprises de très petites tailles, employant une à six personnes, utilisant des technologies plus traditionnelles que modernes, gérées par son propre propriétaire, ne tenant pas un registre comptable formel, ne distinguant pas le compte du ménage de celui de l'entreprise, n'ayant pas de siège social mais parviennent à payer les taxes communales et la patente.

Elles sont donc classées dans le « **secteur intermédiaire**⁹ » puisqu'elles empruntent à la fois le secteur formel et le secteur informel.

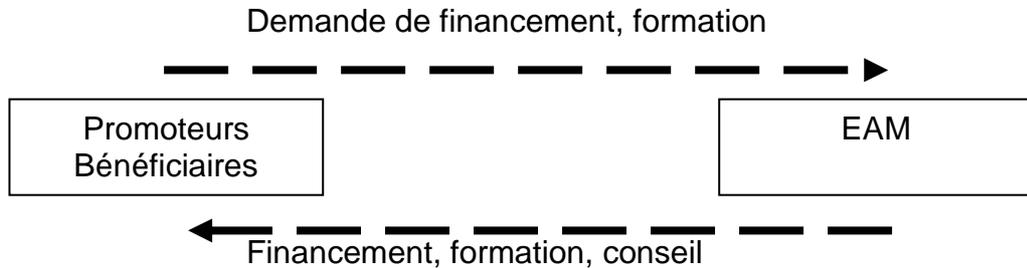
Elles sont souvent exclues du marché financier et la majorité évolue dans le système informel. C'est à ce segment de marché exclu et mal servi par les institutions financières classiques (banques, assurances) que s'adresse les services offerts par EAM.

⁹ Le secteur intermédiaire se situe entre l'informel et le formel

Il y a deux catégories de client :

- ✓ Les promoteurs qui sont les bénéficiaires directs des services
- ✓ Les organismes clients qui agissent au profit des promoteurs.

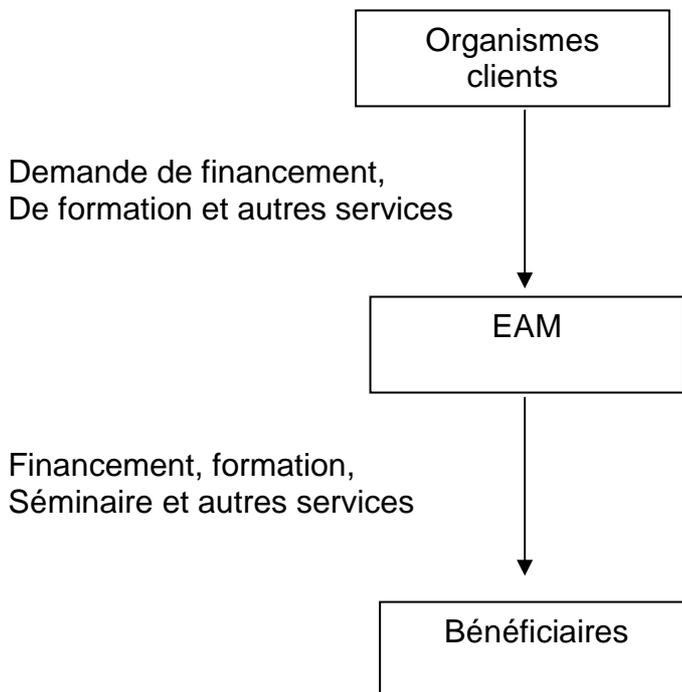
Figure 1. Circuit d'intervention EAM : circuit direct



Source : SIF avec le PEX

Dans le circuit direct, les promoteurs s'adressent directement à EAM pour leur besoin en service (financement, formation, autres). En contre partie, EAM leur offre des formations et finance leur projet. Ces deux activités sont toujours accompagnées de conseil.

Figure 2. Circuit d'intervention EAM : circuit indirect



Source : SIF avec le PEX

Dans ce second cas, des organismes publics ou privés (HI, PASERP, PNUD, VITOGAZ, etc.) font appel aux services d'EAM pour aider d'autres personnes physiques ou morales (Agents déflatés des entreprises

malagasy privatisées, PSH, Ménages, etc). Les bénéficiaires du service ne sont pas ceux qui ont demandé le service mais leurs cibles.

Les opportunités de service d'EAM trouvent leurs sources dans :

- ✓ Les réunions auxquelles il a intervenu
- ✓ Les médias : Dossier d'Appel d'Offre, Appel à manifestation d'intérêt, Appel à candidature pour des services de consultants
- ✓ Les relations interpersonnelles

L'exécution des services est assurée principalement par les DIR, le Siège tenant le rôle d'appui aux capacités de ses directions.

1312 – Fournisseurs

Le fournisseur est celui à qui l'entité s'approvisionne, il offre sur un marché des biens et services.

Pour sa part, EAM ne produit que des services donc il n'y a ni de marchandises ni des matières premières à acheter. Pourtant, des divers fournitures, matériels et mobiliers sont utiles pour son fonctionnement tels que les consommables de bureaux et informatiques, les carburants et lubrifiants, etc. A cet effet, il s'approvisionne auprès des fournisseurs locaux.

Dans cet environnement commercial, un facteur important ne doit pas être négligé : **les concurrents**. Proposant des produits semblables au sien dont pour EAM des services financiers et des activités connexes, les concurrents peuvent être un important moyen de référence. Les principaux concurrents d'EAM sont Vola Mahasoa, BNI-CA et BOA.

132 – Partenaires techniques

Plus de 40 partenaires ont été mobilisés dans les domaines tels que :

- Montage de dossiers de projet des bénéficiaires cibles
- Cofinancement des projets et Gestion de fonds socio-économique
- Appui aux communes
- Conseil et accompagnements aux associations
- Formation des bénéficiaires ciblés
- Renforcement du personnel d'intervention

Le principal partenaire d'EAM est l'Etat représenté par ses divers services (Les communes, les Quartiers, etc.).

De par ses objectifs, EAM développe aussi des partenariats avec les organismes privés tels que le VITO GAZ (vente à crédit de kit fatapera à gaz et gaz en bouteille), Freedom From Hunger (formation des IMF sur le « Crédit avec éducation »), le PASERP (appui technique et financier des projets des agents déflatés par les industries malagasy privatisées), et bien d'autres.

133 – Partenaires financiers

EAM travail en étroite collaboration avec les banques primaires pour ses opérations diverses (dépôt, retrait, virement) ou pour des activités de co-financement. Il développe aussi des alliances avec les bailleurs de fonds pour financer les projets des MPE. Quelques références sur les partenaires financiers qui ont été déjà mobilisés par EAM : Handicap International, PNUD, BFV SG, etc.

La collaboration avec ces partenaires a permis à EAM d'étendre ses activités et de renforcer les expériences de ses équipes.

Ce qui différencie EAM est la gratuité de ses conseils et l'approche participative sur le montage des dossiers de projet.

Ce premier chapitre a donné une vue d'ensemble sur EAM. Il comportait trois éléments distincts allant de son passé, en passant par ses raisons d'être, ses activités et ses réalisations et enfin les principaux partenaires qui opèrent au sein de son environnement externe.

Le chapitre suivant montrera plus en détail l'environnement interne de la DIR EAM Toliara. Il s'agit de l'organisation des trois ressources suivantes, à savoir, les Ressources Humaines, les Ressources Matérielles et les Ressources Financières.

CHAPITRE II – ORGANISATION DES RESSOURCES

Une entité doit combiner pratiquement trois ressources pour arriver à ses fins :

- ✓ Les ressources matérielles
- ✓ Les ressources financières
- ✓ Les ressources humaines

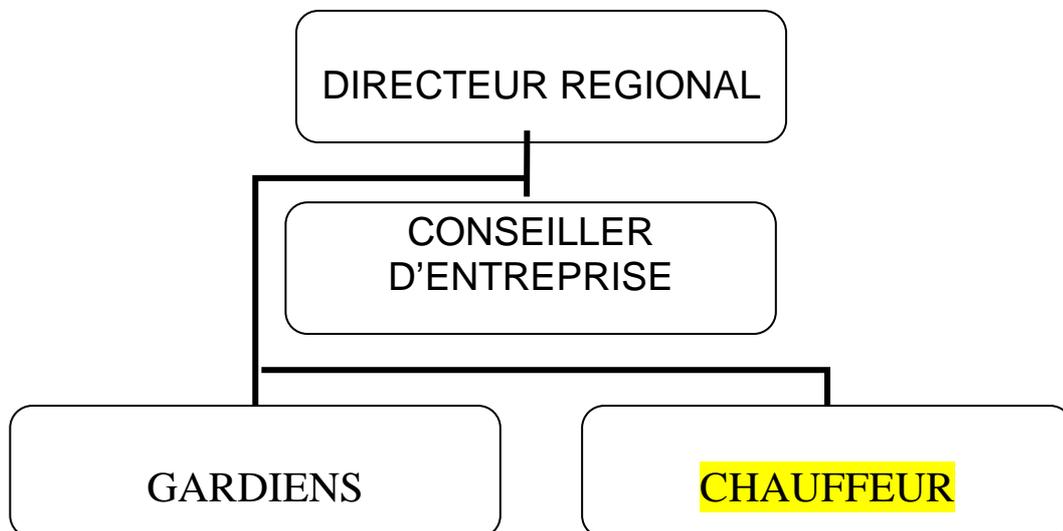
21 - Ressources Humaines

En matière de Ressources Humaines, EAM compte dans son rang un effectif de 60 personnes dispersées dans les sept directions régionales respectivement à Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa, Antsiranana, Toamasina et Toliara et au siège, dont 25 cadres permanents.

211 - Organisation du personnel de la DIR EAM Toliara

La DIR Toliara a ouvert ses portes en 1993 et compte actuellement 05 personnes permanentes dont le Directeur Régional, une Conseillère d'Entreprise, un Chauffeur, deux Gardiens (jour et nuit).

Figure 3. Organigramme hiérarchique de la DIR EAM Toliara



Le Directeur Régional assure le fonctionnement efficace de la DIR. Trois postes sont soumis à sa responsabilité dont celui de la Conseillère d'Entreprise, du Chauffeur et des deux gardiens.

Ses principales fonctions sont de :

- Coordonner les activités régionales
- Assurer le suivi et le contrôle de toutes les activités, et les ressources
- Assurer la gestion efficace des ressources qui sont mis à sa disposition
- Représenter EAM auprès des autorités locales,
- Identifier le marché
- Conseiller et orienter les promoteurs.

EAM est une institution moderne qui met en valeur l'approche genre. C'est pourquoi il emploie parmi ses salariés une femme qui est placée au poste de Conseillère d'Entreprise. Elle a pour fonction d'appuyer le Directeur dans ses fonctions et de le représenter en son absence, de tenir la petite caisse (décaissement et encaissement), d'effectuer les enregistrements des opérations comptables et extra-comptables, de conseiller et orienter les promoteurs. Elle est rattachée directement au Directeur Régional.

Deux gardiens assurent la sécurité du lieu : un gardien de nuit et un gardien du jour. Ils effectuent aussi les courses en ville. En cas d'absence (congé, permission, repos) de l'un d'entre eux, l'autre assure la sécurité la nuit. En dehors du gardiennage, ils assurent aussi le nettoyage du lieu de travail aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur. Les gardiens sont rattachés directement, eux aussi, au Directeur Régional.

Le chauffeur conduit la voiture de la Direction pour ses courses. Il assure aussi l'entretien et des petites maintenances à effectuer sur la voiture. Il tient et met à jour le tableau de bord qui retrace les chemins parcourus par la voiture. Il est aussi rattaché directement au Directeur Régional.

212 - Coordination, contrôle et décision

Le siège est un organe de coordination au niveau nationale basé à Antananarivo. La prise de décision finale lui incombe. Il a pour rôle de :

- Orienter et programmer les activités,
- Appuyer techniquement les DIR
- Piloter la gestion administrative et financière des ressources
- Assurer que les structures régionales puissent présenter les services offerts de la même qualité sur l'ensemble du pays.

Le contrôle consiste à évaluer la performance des activités régionales et d'y apporter les corrections nécessaires de façon à s'assurer que les objectifs et les plans, mentionnés dans le Plan de Travail Annuel, élaboré pour les atteindre, soient respectés. C'est une fonction que doivent assumer les responsables au niveau de chaque structure.

Le contrôle interne est placé sous la responsabilité du PEX. En outre, un commissaire aux comptes examine et approuve les états financiers de l'établissement. Des **contrôles périodiques** sont effectués par le siège. Ces contrôles sont effectués soit de façon inopinée, soit de façon régulière. Des équipes du siège effectuent une descente à la DIR Toliara. Ceci peut être le PEX, le DGA ou le DAF. La DIR Toliara envoie au Siège des rapports mensuels d'activité lui informant les réalisations.

Puisque le contrôle doit se situer au niveau de chaque hiérarchie, les types de contrôle rencontrés à la DIR Toliara sont :

- **Contrôle budgétaire** qui consiste à déceler les éventuels écarts sur le budget et d'en connaître les causes.
- **Contrôle de consommation** en matière de carburant et lubrifiant, de consommable de bureau et informatique.
- **Contrôle bureaucratique** qui consiste à faire respecter les règlements intérieurs de l'institution en matière d'utilisation de matériels, d'horaire de travail.

L'organe d'orientation et de décision est ***l'Assemblée Générale*** (AG) et le ***Conseil Exécutif*** (CE).

L'AG est composée de deux collèges :

- ✓ Collège des cadres : regroupant les cadres d'EAM
- ✓ Collège des promoteurs : constitué par des représentants des promoteurs par province.

Le CE assure la gestion de l'association. Les membres du CE sont élus tous les deux ans.

Actuellement, il comprend cinq membres :

- ✓ Le Président Exécutif (PEX) assurant à la fois la fonction de Président du Conseil et de Directeur Général EAM.
- ✓ Deux membres issus du collège des cadres
- ✓ Deux membres issus du collège des promoteurs

213 – Documents relatifs aux Ressources Humaines

Les documents relatifs aux Ressources Humaines sont à la fois un outil de suivi et de contrôle, un outil d'aide à la prise de décision sur l'employé. Ces documents sont classés dans un tiroir destiné au personnel hiérarchiquement, chronologiquement et par fonction.

Sur ce, deux types de documents sont utilisés par la DIR Toliara :

- **Document juridique** : Le traitement du personnel sur le plan juridique suit les lois et réglementations en vigueur. Chaque employé dispose d'un Contrat à Durée Indéterminée.
- **Documents de gestions** : Ce sont des documents relatifs à la gestion du personnel notamment les Fiches du personnel, Fiches relatives au congé et Permission.

En ce qui concerne le salaire, chaque employé dispose d'un compte bancaire donc leurs salaires sont payés par la Siège par virement bancaire.

EAM a développé et mis en œuvre des plans de formation interne visant à l'enrichissement continu de ses outils d'interventions, la capitalisation des ses expériences à travers ses interventions dans toutes les régions de Madagascar, la diversification rationnelle de ses services et le renforcement des compétences des siennes.

22 - Ressources Matérielles

Aucune activité ne sera réalisée sans concourir aux ressources matérielles. La DIR Toliara est dotée des ressources matérielles nécessaires au bon déroulement de ses activités.

221 - Natures des ressources matérielles

Les ressources matérielles englobent **les fournitures** (papiers, carnet de reçu, encres, stylo, carburants et lubrifiants, etc.) et **les équipements** (voiture, postes informatiques, mobiliers de bureaux tels que les chaises et les tables de bureau et de réunion, rétro-projecteur, poste téléphonique, etc.). Les fournitures sont des biens consommables et fongibles tandis que les équipements sont des biens durables.

222 - Logistique des ressources matérielles

La logistique des ressources matérielles se situe en amont et en aval du processus des activités. Elle concerne :

- ***La politique de stockage*** : les équipements ne sont pas stockés, ils sont simplement classés ; les fournitures ne sont pas, non plus, stockés. L'approvisionnement en fournitures est fait selon le besoin, tenant compte de l'existence de stock sur la fiche de suivi de consommation.
- ***La maintenance, entretien et réparation*** : la maintenance et la petite réparation sont assurées par le chauffeur pour la voiture tandis que pour les matériels informatiques et technologiques, ils sont assurés par le Responsable Informatique du Siège ou une personne externe à l'institution. Le chauffeur ainsi que le Directeur s'assurent que les papiers sont toujours valides.
- ***Affectation du personnel*** : le Directeur a accès à toutes les ressources matériels. La conseillère d'entreprise qui tient la comptabilité matière assure la sortie des fournitures. Elle peut aussi utiliser les autres matériels de la DIR pour des fins professionnels. Le chauffeur a, quant à lui, assure la conduite de la voiture.

Chaque employé s'assure que les ressources matérielles mises à leur disposition restent en bon état.

23 - Ressources Financières

Pour permettre l'exécution efficace des activités, des ressources financières sont allouées aux activités de la DIR Toliara.

A cet effet, une « **petite caisse** » est attribuée à la DIR Toliara pour ses charges variables. Le loyer, la consommation en eau et en électricité, le salaire, donc les charges fixes sont à la charge du Siège.

La DIR Toliara tient alors un « **journal de trésorerie** » avec lequel le responsable enregistre les décaissements et les encaissements. Toutes les pièces comptables (feuille de suivi de remboursement, reçus, etc.) sont classés et conservés pour une utilisation ultérieure. Ces pièces sont classées par rubrique et par ordre chronologique.

La combinaison efficace des trois ressources précédemment étudiées conduit toujours à des bons résultats. L'impact de leur utilisation optimale serait l'atteinte des objectifs, la satisfaction voire la motivation des Ressources Humaines sur leur travail, l'obtention de produits significatifs, en terme de profit, et la durabilité des ressources.

Ces deux premiers chapitres ont été consacrés à EAM, le premier et le principal sujet de cette étude. Le second acteur, qui est la CUT, sera présenté dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III – MONOGRAPHIE DE LA CUT

Le choix de la ville de Toliara pour ce dispositif était au début dû à la constatation que la majorité de la population active est vulnérable et que la ville possède des potentiels économiques sous-exploités.

Ce troisième chapitre va présenter la caricature de la Commune Urbaine de Toliara. Ceci concerne l'organisation administrative et géographique ainsi que l'organisation socio-économique de la ville de soleil.

31 – Organisation administrative et géographique

La CUT est une collectivité territoriale décentralisée de base. C'est une ville du sud de l'île à 936 km de la capitale et est le chef lieu de la région Sud Ouest, District de Toliara I. Sur le plan géographique, elle est limitée au nord par la CR de Belalanda au Sud par la CR de Betsinjake, à l'Est par la CR de Mitsinjo et à l'Ouest par le Canal de Mozambique. Elle est divisée en 06 Firaiana regroupant au total 40 quartiers.

Au cours des deux dernières décennies, elle a connu un boom géographique suite à un exode rural massif portant aujourd'hui sa population à 176 074 habitants qui est en majorité femme.

Elle se situe à proximité du Tropique de Capricorne et le Canal de Mozambique au large duquel s'étend une longue barrière de corail (Le Grand Récif) sur 18 km de long et 3 km de large.

Toliara est surnommé « la ville du soleil » car elle connaît un climat chaud (26°C de moyenne) et semi-aride. La ville est balayée en permanence par un vent dominant « **le Tiokatimo** » (Vent glacial du sud).

Le moyen de transport le plus utilisé de la ville est le pousse-pousse tiré par les Tandroy.

32 – Organisation socio-économique

Les points suivants vont présenter la situation socio-économique de la CUT : ses atouts, ses potentiels, ses points faibles et ses problèmes.

321 – Organisation d'intérêt social

Sur le plan social, les établissements offrant des services sociaux sont nombreux. Ils se répartissent selon les secteurs d'activité :

Santé :

03 Centre de Santé de Base (CSB) II, 07 organismes sanitaires privés et semi-privés et un Centre Hospitalier Régional où on pourrait rencontrer des spécialistes. Ils coopèrent pour la lutte contre toute sorte de maladies : VIH/SIDA, maladie infantile et maternelle, tuberculose, paludisme, etc....

Education :

On compte plus de vingt (20) Ecole Primaire Publique, cinq (05) Centre Enseignement Général, 03 Lycée publique et une vingtaine d'établissement scolaires privés.

Pour les bacheliers, ils ont trois choix : l'Université de Toliara, le CNTEMAD, et l'Institut des Paramédicaux.

Il y a aussi les centres de formation professionnelle qui offrent aux jeunes la possibilité d'entrer directement dans le monde professionnel une fois la formation est terminée. Ces formations concernent la coupe et couture, l'art du coiffure, l'art culinaire, l'informatique, la fabrication mécanique, la technique de conduite (auto-école), etc.

Les infrastructures éducatives sont dans la plupart des cas vétustes, dégradés et insuffisants par rapport aux écoliers.

Cultures et loisirs :

Le gymnase couvert, le terrain de football Maître KIRA, la Stade ALOALO, la grande salle BASIA et Cinéma TROPIC, la bibliothèque de l'Alliance Française et bien d'autres sont les centres de loisirs de la ville.

Etablissements publics

Les directions régionales représentantes du Ministère sont instituées au sein de la ville en tant que chef lieu de région. Ces établissements publics fournissent des services publics.

Autres organismes de développement:

D'autres organismes, acteurs de développement sont présent à Toliara. Il s'agit des associations (politique, syndicale, sociale, sportive, etc.), des ONG et des projets/programmes financés par des bailleurs de fonds internationales comme le PNUD, l'USAID, la BAD. Ces projets/programmes oeuvrent pour le développement dans divers secteurs : environnement, santé et hygiène, emploi.

322 – Organisation d'intérêt économique

Sur le plan économique, la ville de Toliara possède une grande potentialité économique : population jeune, exploitation maritime, artisanat, tourisme, etc.

La plupart des activités économiques sont effectuées de façons traditionnelles, informelles, hors normes.

Emploi

La majorité des jeunes est en situation de sous-emploi. Des nombreuses causes expliquent cette situation :

- La faible création d'emploi par les jeunes due à leur incapacité, à l'insuffisance de moyen (matériel et financier), l'inexistence d'encadrement ;
- La demande est plus importante par rapport à l'offre d'emploi.

Exploitation maritime

Malgré le déclin du secteur industriel, la ville portuaire se spécialise dans l'import/export de produit varié dont le sisal, le coton, le riz, l'arachide, etc. La mer est une grande opportunité pour la ville. Elle permet de faire la pêche et de se stationner pour les bateaux.

Copefrito et Kaleta sont les seules entreprises industrielles de pêche de la ville, la plupart des pêcheurs exercent leur métier de façon traditionnelle.

Depuis l'aménagement du port, le développement du trafic portuaire ne cesse de se développer.

Tourisme

Le tourisme est un secteur très prometteur qui se développe grâce au climat et aux atouts naturels. Le nombre moyen de touriste nationale et international qui visite la ville de Toliara est estimé à 8 834 par an. Ils s'intéressent aux us et coutumes, à la sculpture, au Musée universitaire et à la mer.

Secteurs d'activités

Aujourd'hui, l'installation des migrants, fournissant les marchés de la ville des produits alimentaires, contribue au développement des petits commerces et l'informel.

L'économie locale reste dominée par une minorité indo-pakistanaise « karana » installée depuis plusieurs générations. Ils ont mis la main sur divers secteurs allant du commerce de gros aux transports en passant par l'hôtellerie et l'industrie.

Des unités de production de sel marin se développent sur les « **marais salants** »

Les activités par secteur peuvent être présentées comme suit :

- *Le secteur primaire* : pour les élevages porcins et volaille (poule pondeuse)
- *Le secteur secondaire* : la transformation qui sont groupés dans l'agroalimentaire.
- *Le secteur tertiaire* : C'est le secteur dominant. Il y a en effet l'artisanat (la sculpture, la peinture, la broderie, les chants traditionnels), le commerce de gros et de détail (produits agroalimentaires, des divers fournitures et matériels, le service (la téléphonie, l'Internet, le transport en zone nationale et régionale). Les trois grands opérateurs de la téléphonie mobile de Madagascar ont chacun leur agence à Toliara.

33 – Secteurs financiers

Le secteur financier est la base de cette présente étude. Ce secteur se divise en trois groupes :

☞ **Le secteur financier classique** : outre la présence de l'agence de la Banque Centrale de Madagascar, le système financier classique présente à Toliara compte actuellement trois banques, deux établissements financiers et cinq établissements d'assurance et de sécurité sociale.

Les banques, entièrement privatisées et qui sont affiliées à des banques étrangères sont la Bankin'Ny Indostria – Crédit Agricole (BNI-CA), la Bank Of Africa (BOA) et la Banky Fampanandrosoana ny Varotra - Société Générale (BFV-SG).

Les établissements de dépôts et d'épargnes sont la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) et la PAOsitra Malagasy (PAOMA) par le biais de ses trois produits Centre de Chèques Postaux (CCP), les comptes individuels d'épargne Tsinjo Lavitra et Tsinjo Avotra.

Les établissements d'assurance et de sécurité sociale sont les assurances ARO (Assurance Réassurance Omnibranche), Ny Havana et Mutuelle d'Assurance Malagasy (MAMA) ainsi que la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS) et l'Organisation Médicale Inter-entreprise à Toliara (OMIT).

☞ **Le secteur de la microfinance** : l'émergence du secteur de microfinance à Toliara remonte dans les années 1998. Les insuffisances et défaillances des secteurs bancaires classiques vis-à-vis des zones rurales ont motivées ces implantations.

Après environ dix années d'expérimentation et de construction, le secteur du microcrédit à Toliara est entré dans la **phase d'expansion**¹⁰ caractérisée par une croissance remarquable des utilisateurs de crédits et des demandes ; et par la présence des

¹⁰ Les IMF connaissent quatre phases de développement : phase de démarrage, phase d'expansion, phase de consolidation et phase d'intégration.

acteurs engagés, comme EAM, dans l'application des pratiques optimales.

Trois groupes de fait ont favorisé cette émergence :

- **Le gouvernement**, par sa politique en faveur de la promotion du secteur financier au service du développement avec le concours de la Banque Mondiale,
- **Les bailleurs de fonds** qui ont mis en œuvre plusieurs programmes de crédit (AFD, BM/PNUD, Union Européenne),
- **Les opérateurs techniques spécialisés** (APEM, CIDR, BIT, HI) qui ont apporté à la Ville de Toliara leur savoir faire et les expériences de leurs interventions en Afrique et sur d'autres continents.

Vola Mahasoa une autre institution de microfinance intervient à Toliara. Au début (1993), Vola Mahasoa était un projet mis en œuvre dans la région Atsimo Andrefana en milieu rural et semi-urbain sur financement de l'AFD et de l'UE avec l'appui technique de l'APEM et du CIDR agissant respectivement en maître d'ouvrage et maître d'œuvre. De 2000 à 2002, dans le cadre du Programme MicroStart, il a bénéficié de l'appui financier du PNUD. Actuellement, Vola Mahasoa revêt la forme d'une Société Anonyme.

A la fin du mois de juin 2008, le taux de pénétration en microfinance dans tout Madagascar est estimé à 9,25% et on estime qu'un taux de 10,44% sera atteint voire dépassé cette année grâce aux groupes de fait cités ci-haut.¹¹

☞ **Le secteur informel** : on ne dispose pas vraiment de données réelles sur l'étendue du secteur financier informel. Il est estimé que le tiers des ménages a recours aux usuriers et autres prêteurs individuels (commerçants) qui pratiquent des taux d'intérêt variant entre 100% à 250%.

Ce troisième chapitre a donné une description de la ville de Toliara qui a été précédée par celle de l'EAM. L'une offre un service financier et l'autre

¹¹ Ces taux ont été communiqués par Blaise RAJOELINA, Coordonnateur National de la Microfinance.

possède des potentiels économiques qui sont sous-exploités faute de moyens financiers. La microfinance est un système non vulgarisé et la pénétration aux services financiers est encore faible.

Néanmoins, l'accès à la microfinance s'améliore puisqu'une hausse du taux de pénétration a été observée dans tout Madagascar de 2006 (7,44%) en 2007 (9,07%). La faible pénétration est donc ressentie par toutes les IMF.

Le faible taux de pénétration chez EAM peut être résumé comme suit :

- L'offre est de loin inférieure à la demande : le fonds utilisé pour cette ligne de financement est insuffisant.
- Le produit microcrédit EAM n'est pas connu.
- Certains emprunteurs n'osent pas emprunter.

Trois grands chapitres ont marqués cette première partie. Ils ont présenté EAM et son environnement interne et externe ainsi que la monographie de la Commune Urbaine de Toliara.

Elle était très instructive et informative puisqu'elle a permis d'avoir une image des deux acteurs partenaires du dispositif : EAM et la CUT. Le premier est un acteur de développement offrant aux MPE des services financiers adaptés et opérant dans le secteur privé, tandis que le second est un établissement public de base. La mise en place du dispositif démontre l'existence d'un fort Partenariat Public Privé dans la ville.

La partie suivante va présenter en détail l'évaluation participative du dispositif de financement mis en place par EAM en faveur de la population vulnérable de la ville de Toliara.

PARTIE II

ANALYSE-DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF

Handicap International, un organisme visant le développement des personnes vulnérables¹², particulièrement les PSH et les femmes, s'est associé à EAM pour mettre en place un dispositif de financement qui a pour but d'octroyer du microcrédit à la population ainsi définie.

Il a mis à la disposition d'EAM un fonds initial de 11 000 000 Ariary pour la ville de Toliara. Cette somme servira de « **revolving fund** » qui, après une évaluation conjointe des deux partenaires, a été définitivement affecté à EAM.

Depuis ce transfert, le taux de revolving est de 1 et EAM poursuivait les activités de microcrédit envers les mêmes cibles. Selon la convention, le dispositif vise à soutenir les personnes vulnérables des quartiers de Mahavatse II, de Tanambao Motombe et de Kiembe haut.

Par souci de viabilité, de soutenabilité et de pérennité du dispositif d'une part ; et en vue de développer le produit pour enfin décompresser les besoins financiers des clients cibles d'autre part, une mission d'évaluation participative a été effectuée à la fin de la quatrième vague. Le principal but est d'évaluer l'efficacité, la pertinence, l'efficience, les effets et impacts et la durabilité/viabilité du produit.

Cette analyse diagnostic va être tranchée en trois chapitres : la mission d'évaluation mentionnant les étapes suivies se trouve dans le chapitre IV, l'analyse de la situation pour enfin aboutir au principal but est dans le chapitre V et enfin les suggestions d'amélioration, les propositions d'action et les perspectives d'avenir qui ne sont que des outils d'appui à la décision des dirigeants sont avancées dans le chapitre VI.

¹² La vulnérabilité se caractérise par la vulnérabilité physique (handicap physique et mental) et vulnérabilité économique (faible revenu).

CHAPITRE IV – MISSION D’ÉVALUATION

Une évaluation consiste à estimer à un moment donné dans le temps l’impact d’un projet ou un programme et à quel point les objectifs sont atteints.

41 – Fonctions d’évaluation¹³

Les fonctions que l’évaluation remplit sont multiples et lui donnent une certaine variation. Elle est effectuée en fonction du moment où elle intervient, en fonction de la personne qui la mène, en fonction de son champ d’application et en fonction de la méthodologie appliquée.

411 - En fonction du moment où elle intervient

Le stade de l’évaluation diffère. Elle peut être effectuée au début, pendant et après un projet. Retrouvons ci-joint les stades de l’évaluation :

✓ Evaluation ex-ante (ou a priori) :

Au stade de la préparation d’un programme/projet, il convient d’examiner un certain nombre de problèmes administratifs et financiers qui conditionneront le fonctionnement du projet. Les problèmes administratifs et financiers portent essentiellement sur : la définition préliminaire des moyens de financement nécessaires pour réaliser les investissements, la connaissance des dispositions administratifs et réglementaire en usage là où le projet sera réalisé, et enfin l’examen des problèmes relatifs à la gestion et à la structure des institutions responsables. Elle est surtout basée sur la prévision : les prévisions de ressources, le calendrier prévisionnel et les objectifs. Les prévisions, la planification, la budgétisation, la recherche opérationnelle, les études de marché sont des outils de l’évaluation à priori.

Une fois l’évaluation ex-ante est faite, il convient de compléter les dossiers techniques et financiers, non seulement pour approfondir les détails mais également pour tenir compte du fait qu’un détail a pu courir entre la phase d’identification et l’évaluation.

¹³ Renforcement des capacités nationales en suivi évaluation : le cas du ReNSE

✓ **Evaluation à mi-parcours (ou intermédiaire) :**

Pendant la réalisation des activités, toutes les informations sur les aspects techniques, financières et économiques, etc. ainsi que les problèmes de gestion doivent être assemblées et analysées dès qu'elles soient disponibles puisque l'environnement socio-économique varie d'une situation à une autre. D'où la nécessité de l'évaluation intermédiaire.

✓ **Evaluation ex-post (ou a posteriori ou retrospective):**

L'évaluation ex-post se situe à la fin d'une intervention pour estimer sa valeur, par référence à des critères et des normes explicites à la fin de laquelle des propositions d'amélioration seront formulées. Il s'agit d'un conseil à la décision et non pas un pouvoir de décision. Elle est surtout basée sur les réalisations puisque l'impact dû ne peut être estimé qu'après son achèvement. Il y a lieu donc de déterminer les ressources utilisées, l'état d'avancement de l'intervention, les méthodes et techniques appliquées faisant référence aussi à la procédure, les résultats obtenus, etc.

Le contrôle de l'état d'avancement et généralement toutes collectes de données (interview, enquête, etc.) sont des outils d'évaluation à posteriori. Cette dernière sert souvent de base, par extrapolation des tendances, aux évaluations à priori.

✓ **Evaluation finale (ou terminale) :**

L'évaluation est considérée comme étant une évaluation finale si elle recommande de modifier profondément la conception, pour conduire à une deuxième phase radicalement différente.

La réalisation de l'évaluation à ces différents stades dépend de l'entité.

412 - En fonction de qui la mène

L'évaluation peut être fonction de la personne qui l'accomplit, cette personne ou groupe de personnes se trouve à l'intérieur ou à l'extérieur de l'institution.

- **Evaluation participative :**

Elle nécessite la participation des parties prenantes ou encore les plus concernées par le dispositif. Dans cette ligne de financement, les parties prenantes sont EAM, les emprunteurs et les partenaires.

Dans l'optique d'améliorer le dispositif, les points de vue divergeant doivent être réunis pour que les prochaines interventions soient améliorées.

Les techniques telles que le focus group, l'enquête individualisée sont souvent utilisées.

- **Evaluation non participative ou externe :**

Elle est souvent dirigée par des évaluateurs externes à l'organisation. Ces derniers effectuent leur mission en se basant en majeure partie sur les documents de l'organisation.

- **Evaluation conjointe :**

Elle est souvent menée par des entités partenaires. Comme le cas EAM/HI avant le transfert de fonds.

Cela permet aussi aux parties de se voir en possession des informations sur l'activité conjointe.

- **Auto-évaluation :**

Pour progresser, il est essentiel de se situer : identifier ses faiblesses et tirer profit de ses points forts. C'est ainsi qu'on saura où porter ses efforts.

L'auto-évaluation est conduite par le personnel de l'organisation sans faire appel à des personnes externes. Elle est aussi moins coûteuse que les autres types d'évaluation.

- **Evaluation interne ou permanente :**

Elle s'effectue en permanence dans une entité et destinée aux services interne. Elle se fonde toujours avec les éléments que fournit le SIG (Système d'Information de Gestion), y compris le suivi par contact avec la population cible et les études diagnostics. L'évaluation permanente porte sur le résultat probable de l'intervention.

413 - En fonction de son champ d'application

Le champ d'application de l'évaluation peut être un projet dans son ensemble, un programme plus ou moins important au sein d'un projet, un sous-programme, un sous-projet, un ou plusieurs thèmes déterminés, un dispositif.

414 - En fonction de la méthodologie appliquée

Deux principales méthodes peuvent être utilisées lors d'une mission d'évaluation. L'évaluateur peut choisir entre eux ou les combiner selon les besoins en informations.

☞ Méthode quantitative

La méthode quantitative englobe les mesures physiques et les dénombrements effectués en évaluation. Elle permet d'obtenir des données numériques sous formes de valeurs absolues et de ratios. Deux procédés sont souvent utilisés, simultanément ou seul :

- *Méthode quantitative directe* : il s'agit de mesurer directement la situation, par le biais d'un échantillon ou sur l'ensemble de la population à étudier.

- *Méthode quantitative indirecte* : c'est estimer la situation sur la base de la connaissance (exploitation des documents utilisés) ou sur la base de la comparaison avec une autre activité (revue bibliographique) ayant des relations causales ou d'interdépendance avec celle à étudier. Les « indicateurs » représentés par des ratios sont souvent utilisés.

Dans le cas où la mesure directe n'est pas possible, la plupart des évaluateurs optent pour la mesure indirecte.

☞ Méthode qualitative

La méthode qualitative consiste en des mesures perceptuelles et en des analyses qualitatives et relationnelles. On obtient ainsi des données numériques ordinales et des données descriptives.

Il y a deux types d'évaluation qualitative :

- *Les mesures perceptuelles* : elles sont utilisées quand il y a lieu de déterminer la satisfaction, les préférences ou l'opinion sur un sujet ou une situation. Généralement, les informations sont obtenues par l'intermédiaire des interviews, des questionnaires sous forme de sondage ou d'enquête individualisée, de focus groupe.

- *Analyse qualitative et relationnelle* : dans cette méthode, les propriétés qui déterminent la nature de la situation ou les relations entre des êtres ou des choses sont à représenter à l'aide des mots clefs qui décrivent la situation comme augmentation, stagnation, baisse, etc.

Faisant référence aux TDR (voir annexe 2, p.xiii) et aux fonctions que remplit l'évaluation (Voir p.30, Fonctions de l'évaluation), cette mission d'évaluation est une évaluation d'une ligne de financement d'EAM, elle est effectuée à la fin du cycle donc une évaluation à posteriori qui pourrait aider à l'évaluation à priori de la suite des activités. Elle est conduite à l'interne de l'institution. La participation des parties prenantes a été soulevée. Ce sont donc le personnel EAM, les emprunteurs et les partenaires.

Les différentes méthodologies citées ci-haut ont été combinées pour assurer une meilleure source d'informations.

42 – Objectifs et organisation

Les objectifs de l'évaluation font toujours référence aux besoins d'information de l'institution. Il a été convenu d'adopter une méthodologie permettant de rassembler les informations pour enfin aboutir aux résultats estimés.

421- Objectifs

La mission répond à un triple objectif :

- ✓ Evaluer le niveau d'application des recommandations formulées lors de l'évaluation conjointe antérieure
- ✓ Déterminer la situation exacte du dispositif depuis cette évaluation

✓ Formuler des nouvelles orientations et recommandations pour la suite de l'intervention.

422- Organisation

Suivant la règle générale, elle s'est déroulée en trois phases :

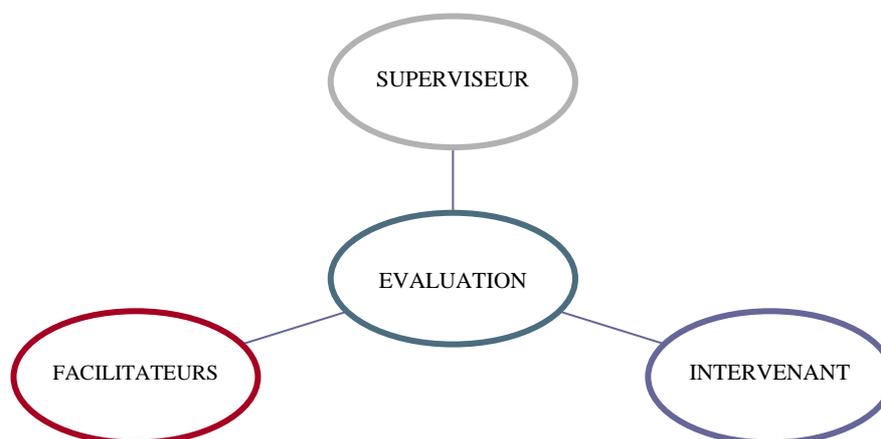
- ✓ Préparation de l'évaluation
- ✓ Mise en œuvre de l'évaluation
- ✓ Communication des résultats de l'évaluation

4221 - Préparation de l'évaluation

1. Formulation des TDR par le siège d'EAM

2. Détermination de l'équipe d'évaluation :

Figure 4. Schéma représentatif de l'équipe d'évaluation



Source : Réflexion personnelle

L'évaluation se trouve au centre de préoccupation de l'équipe.

Le **Superviseur** contrôle le déroulement des opérations en cours d'exécution. Il s'agit du DGA EAM.

Les **Facilitateurs** sont constitués par l'équipe régionale qui connaît mieux les bénéficiaires et possède toutes les informations et les données relatives au dispositif.

L'**Intervenant** est la stagiaire qui exécute sur terrain la mission.

3. Conception des outils et techniques utilisés :

Des outils et techniques sont conçus pour pouvoir collecter les informations voulues.

Tableau 2. Techniques et outils conçus pour l'évaluation

Techniques	Outils	Objectifs
Exploitation des informations disponibles dans des documents ou fichiers électroniques (revue bibliographique)	<ul style="list-style-type: none"> - Guide de collecte de données - Microsoft Excel 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter les données et information - Vérifier la cohérence entre les documents, l'application de la procédure, - Analyser et interpréter les informations obtenues
Entretiens avec les RQ et Responsable régional EAM	Guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer le degré d'application des recommandations antérieures - Evaluer l'impact du dispositif auprès des quartiers et déterminer leurs attentes.
Enquête auprès des bénéficiaires de crédit	Fiche d'enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer l'image pour avoir un retour aux problèmes fréquents - Obtenir une notion sur les futurs besoins

Source : Evalueur

L'exploitation des données est faite au bureau régional EAM.

Les entretiens sont préparés à l'endroit des chefs et adjoints au chef de quartiers. Ils ont été toujours partenaires principaux du dispositif depuis sa mise en place.

Tableau 3. Emprunteurs et enquêtés

	Homme	Femme	Total
Nombre d'emprunteurs	16	47	63
Enquêtés	2	12	14

Source : Rapport d'évaluation

L'enquête nécessitait une visite préliminaire auprès d'un échantillon de 14 individus (soit 22%) choisis parmi les bénéficiaires et suivant les critères d'échantillonnage ci-après :

- ✓ Variété des bénéficiaires : genre (Homme ou Femme), PSH
- ✓ Secteurs d'activités
- ✓ Répartition au niveau des quartiers d'intervention
- ✓ Situation face au remboursement ...

Une liste est dressée après le choix de l'échantillon. L'objectif était d'enquêter un à deux bénéficiaires par GCS.

Les avantages que représentent les entretiens individualisés sont de :

- Obtenir un grand nombre de réponses potentielles
- Avoir un retour aux problèmes fréquents
- Obtenir une notion sur les futurs besoins

4. Calendrier de réalisation

Pour être plus efficace, la mission a suivi un planning de réalisation dressée par l'intervenant. (Voir Annexe 3, p.xv)

4222 – Réalisation de l'évaluation participative

Elle a été au cœur de la démarche. Elle consistait à analyser les données de différentes sources, permettant d'alimenter la formulation du jugement de l'évaluation.

La colonne vertébrale de cette phase a été des entrevues (enquête quantitative et qualitative) qui ont permis au bénéficiaire de crédit, le personnel régional et les partenaires de construire progressivement un avis élaboré sur cette ligne de financement et d'exprimer leurs attentes et besoins.

4223 – Communication des résultats

Les résultats seront une source d'information et un outil d'aide à la décision. En effet, deux rapports sont produits :

- ✓ Un rapport intermédiaire d'évaluation, dressé par l'intervenant et présenté au superviseur afin de vérifier les points essentiels ;
- ✓ Un rapport final dressé après instruction du superviseur.

L'évaluation s'est déroulée ainsi. Elle implique les résultats énumérés dans la suite de cette étude.

43 – Résultats de l'évaluation

Après passage aux différents stades de l'évaluation, elle aboutit aux résultats suivants. Il est évident que le taux de revolving après transfert du crédit est de 1. Le volume du crédit s'élève à 7 600 000 Ariary¹⁴.

431- Au niveau du dispositif

Les résultats suivants concernent l'environnement du dispositif et les résultats quantitatifs des activités.

4311 - Traits caractéristiques du dispositif

Le dispositif a porté un accent particulier sur l'approche genre et de cibler spécifiquement les personnes vulnérables dont les femmes et les PSH.

Dans sa réalisation 75% des bénéficiaires sont des femmes, 3% sont des PSH.

4312 - Traits caractéristiques du crédit

Le microcrédit possède des caractéristiques différentes selon l'institution mais qui considèrent les mêmes bases.

Valeur nominale du prêt : C'est le montant du crédit octroyé à l'emprunteur. Le montant moyen de crédit est de 116 507,94 Ariary variant entre 100 000 Ariary à 250 000 Ariary.

Cycle de prêt : C'est la période durant laquelle l'emprunteur utilise et rembourse le fonds prêté. La durée maximale de crédit pour cette ligne de financement est de 6 mois. C'est un crédit à court terme.

A Madagascar, la durée de crédit à court terme se limite à un an.

Taux nominal d'intérêt : C'est le montant des intérêts exprimé en pourcentage du capital. Il est de 29% l'an.

¹⁴ Ce montant a été communiqué par le Directeur Régional.

Les intérêts sont le montant payé par l'emprunteur, en plus du remboursement du capital, pour dédommager le créancier de l'utilisation de son argent.

En principe, le taux d'intérêt est calculé tenant comptes des éléments ci-joints¹⁵ :

- Le frais généraux de l'établissement (FG),
- Le TDB : c'est le taux appliqué par la Banque Centrale pour ses opérations financières avec les banques primaires,
- Les coûts des ressources (CR), y compris le taux d'inflation,
- Les pertes sur crédit (PC) ou les risques d'impayés,
- Le taux de capitalisation souhaité (K),
- Le tout diminué du produit de placement (PP).

Périodicité de remboursement : C'est la date systématique de remboursement. Le remboursement peut être mensuel, bimestriel, trimestriel, etc.

La périodicité de remboursement est **mensuelle** pour ce produit EAM.

Modalité de remboursement : C'est la manière d'effectuer le remboursement. Elle est définie à l'avance et mentionnée dans le contrat de prêt. Les typologies de remboursement sont multiples entre autres :

- *Remboursement in fine* : le remboursement du capital est effectué à la fin du cycle de prêt et le paiement des intérêts suit la périodicité systématique convenue entre les deux parties.
- *Versement échelonné* : le capital et les intérêts correspondants sont remboursés périodiquement.
- *Remboursement différé* : le premier remboursement est reporté pour la période qui suit. Le remboursement peut être différé de 1 mois ou plus.

Pour ce dispositif d'EAM, une partie du capital prêté, les intérêts correspondants et les pénalités (s'il y en a) sont payés par mois. Le remboursement est échelonné.

¹⁵ Aide-mémoire, Mesure et contrôle des Impayés et calcul et fixation de taux d'intérêt

Le montant à rembourser : c'est le montant que l'emprunteur verse à son créancier à chaque échéance de remboursement.

Il comprend :

- ☛ **Le capital dû** : c'est la tranche de capital prévu au remboursement.
- ☛ **Les intérêts correspondants** : les intérêts sont les fruits de l'utilisation du prêt. Deux modes de calcul peuvent être utilisés :
 - *Le mode de calcul dégressif* : les intérêts sont calculés sur le solde du prêt à un moment donné, le montant de l'intérêt pour chaque période varie ;
 - *Le mode de calcul linéaire* : les intérêts sont calculés sur le montant initial et non pas sur le montant en cours. Les intérêts sont calculés en multipliant la durée du crédit (en mois) par le taux d'intérêt mensuel et par le capital initial, indépendamment de l'échéancier de remboursement (qui peut prévoir un remboursement en une fois ou par mensualité).
- ☛ **Les pénalités de retard** : les pénalités sont des intérêts supplémentaires facturées sur le crédit lorsque le remboursement est omis ou en retard. Elles sont précisées dans le contrat de prêt sous la forme d'un pourcentage d'augmentation du taux d'intérêt appliquée sur le crédit ; elles sont parfois d'un montant fixe prédéterminé. Le taux de l'intérêt de retard est de 1% par mois de retard.

Montant à rembourser = capital dû + intérêt correspondant + pénalité

Garanties : la garantie peut être définie comme étant un engagement de l'emprunteur à couvrir une portion définie des pertes s'il n'honore pas ses remboursements. La garantie est en d'autres termes une assurance pour le crédit. Deux types de garanties sont exigés :

- ✓ Le « **Fonds de Garantie** » (FDG) : même concept que la garantie pour sécuriser le fonds. En fait, il s'agit de l'argent à verser par le bénéficiaire avant le déblocage de crédit. ***Il sera rétrocédé après remboursement effectif de l'ensemble des emprunteurs.*** Le taux du FDG s'élève à 2,5% du montant de capital demandé.

✓ La « **Caution solidaire** » : consiste à regrouper en un GCS 4 à 5 personnes. Le principe est que chaque membre est garant pour assurer le paiement en cas de défaillance lors du recouvrement.

Épargne : c'est l'argent mis à côté ou placé dans un endroit pour être utilisé ultérieurement.

Certains bénéficiaires ont constitué et placé leur épargne en 03 lieux : tirelire, dépôt auprès du CEM ou l'épargne postale Tsinjo Lavitra.

Le montant moyen d'épargne est estimé à 12 500 Ariary variant de 5000 à 20 000 ariary. La constitution d'épargne n'est pas obligatoire.

Exemple : **Tableau d'amortissement des emprunts suivant le modèle dégressif.**

Valeur nominale (K) : 100 000 Ariary

Taux d'intérêt (ti): 29% l'an soit 2, 4167% par mois

i = ti x 100

Durée du crédit (n): 6 mois

$$\text{Montant par mensualité constante (C}_E\text{)} = K \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

$$\text{Posons } C = \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

Selon la méthode par interpolation¹⁶ :

Pour ti =2,25% alors C=0,180 034 9 et C_E=100 000 x 0,180 034 9

C_E =18 003,49

Pour ti =2,50% alors C=0,181 550 0 et C_E=100 000 x 0,181 550 0

C_E =18 155,00

Pour ti =2, 4167% (ce taux ne figure pas dans la table financière)

$$C_E = 18\,003,49 + \frac{(2,4167 - 2,25)(18\,155 - 18\,003,49)}{2,50 - 2,25}$$

C_E = 18 104,52

¹⁶ Les montants inscrits sous le sigle C sont pré-calculés dans la table financière

Montant à rembourser par mensualité = 18 104,52

Tableau 4. Amortissement des emprunts suivant le mode de calcul dégressif à mensualité constante (modèle appliquée par EAM)

Mois	K restant dûs	Amortissement du K	Intérêt	Mensualité Constante
1	100 000,00	15 687,68	2 416,70	18 104,52
2	84 312,18	16 066,95	2 037,57	18 104,52
3	68 245,23	16 455,24	1 649,28	18 104,52
4	51 789,99	16 852,91	1 251,61	18 104,52
5	34 937,08	17 260,20	844,32	18 104,52
6	17 676,88	17 676,88	427,64	18 104,52
Total	0	100 000,00	8 627,12	108 627,12

Source : EAM

$$\mathbf{K \text{ restant dûs } (m+k) = K \text{ restant dûs } (m) - \text{amortissement du capital } (m)}$$

k allant de 1 à 5

Avec **m** : le premier mois de remboursement

Les intérêts sont calculés sur le montant en principal qui est effectivement entre les mains de l'emprunteur pendant chaque période d'amortissement.

$$\mathbf{Intérêt = Capital \text{ restant dûs } \times i}$$

Le mode de calcul des montants à rembourser suivant cette méthode est difficile pour bon nombre d'emprunteurs. En principe, les montants du remboursement à chaque échéance de remboursement diffèrent puisqu'ils dépendent du montant du capital en possession de l'emprunteur.

Pour faciliter la compréhension et par la suite éviter les confusions sur les montants à verser, EAM a appliqué le mode de calcul constant, pour le montant des versements. Par conséquent, les montants mensuels de remboursement sont devenus égaux.

4313 - Procédure

La procédure est un plan qui définit les méthodes devant être utilisées. Elles sont souvent exprimées par un document et guide davantage l'action et explique en détail et de façon précise la manière d'accomplir une certaine activité.

Préparatifs

La démarche lors de la préparation concerne les actions à entreprendre dès l'ouverture du crédit jusqu'au déblocage des fonds.

Tableau 5. Démarche à suivre lors de la préparation

Actions	Concernés	Documents utilisés
1 - Informer les promoteurs sur l'ouverture du crédit	- RQ - EAM	Communications verbales
2 - Définir la date des SIF	EAM	Calendrier du SIF
3 - Réaliser les SIF	EAM	Fiche de présence
4 – Teste de connaissance	- Promoteurs - EAM	Dossier de projet individuel
5 – Dépôt de dossiers finalisés	Promoteurs	Dossier de projet individuel
6 – Réunion de comité de crédit	Comité de crédit	Procès Verbal de Comité
7 – Constitution de dossiers de déblocage	- EAM - Promoteurs	Fiche Signalétique de Projet de GCS
		Fiche de constitution de GCS
		Demande de déblocage
		Contrat de prêt
		Acte de cautionnement solidaire
8 – Déblocage	- EAM - Promoteurs	Reçu du déblocage

Source : EAM

Les SIF ont été effectuées dans la salle de réunion d'EAM durant une semaine.

Le test de connaissance a pour but de mesurer le niveau d'instruction et la capacité du promoteur. Ce test est dirigé par EAM. Le sujet du test est le projet de chaque promoteur après avoir assisté aux SIF.

Le comité de crédit est un groupe de personnes ayant la charge et la responsabilité d'examiner les dossiers de projet à travers une brève présentation d'un conseiller d'entreprise d'EAM. Il décide sur la possibilité d'obtention de financement ou non des dossiers. Il est composé de :

- deux représentants EAM
- quatre représentants des quartiers d'interventions
- un représentant d'une association locale
- un représentant des promoteurs

La FSP de GCS comporte les renseignements ci-après :

- Coordonnée du groupe
- Renseignements sur les membres
- Tableau récapitulatif de l'emprunt.

La fiche de constitution de GCS doit être visée et légalisée par l'autorité compétente.

La demande de déblocage est dressée par le président du GCS au Directeur Régional d'EAM.

L'acte de cautionnement solidaire est signé par l'ensemble des co-cautionnaires.

La preuve du déblocage est la signature du bénéficiaire sur « **l'état de déblocage** ». Ce document est dressé en un seul exemplaire qui revient à EAM.

En cas d'indisponibilité, une lettre de procuration visée par le chef de quartier doit être présentée par celui qui prendra le fonds au nom de son bénéficiaire.

Suivi

Il faut bien distinguer le suivi de l'évaluation. Certes les deux techniques sont en fait liées et complémentaires. Elles utilisent beaucoup d'outils communs. Mais ce sont des fonctions tellement distinctes, l'une de l'autre, par leurs objets, leurs période de référence, etc.

Le système de suivi désigne l'ensemble des procédures, outils, circuits d'information et responsabilité qui permettent la collecte et le traitement des données réalisées dans le cadre du suivi. Le suivi tend à se concentrer sur l'exécution. Il consiste à surveiller le bon déroulement des activités prévues et à fournir, en temps utile, les éléments d'information nécessaires à une gestion saine et à une prise de décision efficace. Il se situe dans l'exécution même des tâches¹⁷.

Elle conserve ainsi les diverses séries chronologiques de données afin d'aider une évaluation ultérieure.

Les documents suivants doivent être reproduits mensuellement et à chaque échéance (voir annexe 1, p.xi) :

- ✓ Le suivi du portefeuille individuel
- ✓ Le suivi du portefeuille de groupe
- ✓ L'état de créance faisant sortir le taux de recouvrement.

Peu de suivi a été effectué sur l'avancement des activités et sur l'utilisation des fonds. C'est lorsqu'il y a retard de paiement que l'équipe régionale effectue une descente auprès des défaillants pour les inciter à réagir.

Recouvrement

Le recouvrement est défini comme étant l'ensemble d'actions entreprises pour récupérer les créances auprès des bénéficiaires.

Les montants à rembourser pour chaque échéance sont mentionnés dans la FSP et sont communiqués aux bénéficiaires. A chaque échéance appelée, ils sont censés payer le montant dû.

¹⁷ Guide de suivi et d'évaluation des systèmes de micro-assurance santé, tome 1 Méthodologie

En contre partie du remboursement effectué, un reçu du paiement est livré au payeur mentionnant son nom, le montant payé, le motif du paiement, le nom du GCS, la date de paiement et le numéro du reçu.

La souche du reçu reste une pièce comptable d'EAM. L'opération est ensuite enregistrée dans la « **Fiche de Remboursement** » (Voir annexe 1, p.xi) puis saisi dans la feuille de calcul Microsoft Excel relatif au portefeuille individuel.

Jusqu'à présent aucune poursuite judiciaire n'a été engagée, le recouvrement des créances en souffrance s'effectue à l'amiable tenant compte du caractère vulnérable des clients cibles.

4314 - Activités

Le secteur d'activité des emprunteurs est multiple et varié. Pour assurer la pérennité du dispositif, EAM a souligné dès le début les types d'activité éligible pour cette ligne de financement.

Après utilisation du crédit, certaines activités ont toujours été maintenues et d'autres abandonnées.

Activités développés

Tableau 6. Distribution des bénéficiaires par catégories d'activités

Catégories d'activités	Nombre de bénéficiaires	Pourcentage
Vente de produits de mer	26	41,3%
Vente de produits locaux	17	27%
Vente d'article de confection	06	9,5%
Epicerie	05	7,9%
Vente de volailles	03	4,8%
Elevage	02	3,2%
Pêche	02	3,2%
Production et vente de provende	01	1,6%
Vente de fruits et légumes	01	1,6%

Source : EAM/Rapport d'évaluation

La vente de produits de mer domine l'ensemble des activités développées. L'élevage et la pêche ont été initiés à cette quatrième vague.

57% des activités sont de nature principale.

Activités éligibles

Sont éligibles toutes activités rémunératrices. Toutefois, le comité de crédit étudie la demande de crédit suivant deux critères :

- Critères de sélection
- Critères de crédit

Tableau 7. Critères d'octroi de crédit

Critères de sélection	Critères de crédit
<ul style="list-style-type: none">- Volonté de membres à se former en GCS (acceptation du principe de cautionnement solidaire)- Inscription au registre du quartier (certificat de résidence exigé)- En situation de vulnérabilité économique ou physique.- GCS ayant au moins un membre expérimenté sur le crédit- Avoir au plus 5 personnes à charge- Réussir aux exercices de raisonnement (test de connaissance).	<ul style="list-style-type: none">- Rentabilité et solvabilité du projet- Existence de marché- Existence d'apport- Capacité du promoteur- Expérience du promoteur

Source : EAM

Ces critères ont été mis en place et exigés par le siège pour assurer les moyens de financement d'EAM. Le choix de dossier se fait donc en deux étapes : la sélection de dossiers suivant les critères de sélection, ensuite la sélection de dossier selon les critères de crédits, des calculs sont donc appliqués pour faire sortir le VAN, le TRI et les Cash flow de chaque document de projet. Cette dernière étape est toujours faite en collaboration avec le Siège.

Pérennité des activités

79% des activités sont toujours maintenues après utilisation effective du crédit contre 21% qui ont été changées. Les changements trouvent leur origine à des améliorations apportées à l'activité ou à des problèmes que les emprunteurs ont rencontrés.

Un nouvel emploi vient d'être créé grâce à ce financement. Il est toujours maintenu.

Ces informations sont tirées de l'exploitation des données EAM et des visites auprès du petit nombre de bénéficiaires choisis.

432- Au niveau des emprunteurs

Le crédit touche toujours les mêmes cibles et les mêmes quartiers que précédemment.

Tableau 8. Répartition des bénéficiaires dans les quartiers

Quartiers d'intervention		Mahavatse II	Tanambao Motombe	Kiembe haut	Total
Nombre de la population		9 559	8 552	3 528	21 639
Nombre de bénéficiaires de crédit	Homme	9	2	5	16
	Femme	26	8	13	47
	Total	35	10	18	63
Nombre de GCS constitué		07	02	04	13

Source : EAM/Evaluateur/INSTAT

Seules 63 personnes sont touchées par le dispositif sur les 21 639 qui sont réparties dans les trois quartiers d'interventions. Les habitants de ces trois quartiers représentent 12,29% de la population touléaroise.

La plupart des emprunteurs se trouvent dans le quartier de Mahavatse II. Et les femmes dominent. L'effectif exigé de GCS n'a pas été respecté suite au désistement de 02 emprunteurs.

433- Au niveau des partenaires

Les RQ et la Commune Urbaine de Toliara (CUT) ont été toujours les partenaires principaux du dispositif.

Pour les RQ, ils ont profondément contribué à sa bonne marche par :

- La sensibilisation et information de la population cible
- La délivrance des certificats de résidence, à titre onéreux ou gratuit
- Le visa des documents et actes
- La sensibilisation au remboursement
- La sensibilisation à l'épargne

Environ 35% à 65% de la population est vulnérable caractérisé par la faible source de revenu à cause de :

- L'insuffisance d'instruction
- La cherté du coût de la vie
- Le chômage

En matière de concurrence, une autre IMF non mutualiste opère dans les quartiers de Mahavatse II et Tanambao Motombe. Certains bénéficiaires de ces deux quartiers ont aussi obtenu du crédit chez elle. Ce qui rend difficile le remboursement.

Les activités développées par la population de ces quartiers sont donc :

- ✓ Petit commerce : épicerie, mini gargote, vente de produit de mer ;
- ✓ Exploitation halieutique : pêche traditionnelle, petit commerce de produit maritime ;
- ✓ Artisanat : couture, céramique, charpenterie, etc. ...
- ✓ Production de sel marin

A la fin des entretiens, les RQ ont tous affirmé leur volonté à coopérer car le dispositif réponds aux besoins et attentes de la population des quartiers dont ils ont la responsabilité.

434 – Au niveau de l'institution

Selon l'hierarchie de décision, c'est le siège qui détient le pouvoir décision surtout en matière de crédit. Exceptionnellement pour cette ligne de crédit, ce pouvoir a été délégué à la comité de sélection de la DIR afin d'alléger la procédure.

Un comité de crédit est donc institué au niveau régional ; il a pour rôle d'étudier les demandes de crédit. Après communication des décisions du comité de crédit. Voici l'enchaînement des activités pour la quatrième vague:

Date de déblocage : 29 septembre 2006

Date de premier remboursement : 30 octobre 2006

Date du dernier remboursement : 30 mars 2007

La situation du portefeuille, à dix mois de la dernière échéance de remboursement de la quatrième vague (janvier 2008), peut être résumée comme suit :

Nombre de bénéficiaires : 63

Emprunt mobilisé : 7 600 000 Ariary

Montant à rembourser : 7 973 346 Ariary (Capital et intérêts confondus)

Montant remboursé : 6 921 167 Ariary

FDG collecté : 188 500 Ariary

Taux de recouvrement : 86,80%

A titre de rappel, HI affectait quelques membres de son personnel pour conseiller et apporter d'appui technique aux bénéficiaires (sensibilisation, information, encadrement, participation aux actions de recouvrement). Actuellement, ces tâches incombent EAM.

Du côté matériel, EAM possède amplement des matériels d'exploitations et de fonctionnement entre autres un véhicule, une salle de réunion assez vaste et équipée, des fournitures suffisants, des matériels et mobiliers de bureau adéquat.

Afin d'estimer l'impact du dispositif de microcrédit en faveur des personnes vulnérables des quartiers qu'il a mis en place ; et afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs, EAM a recommandé une évaluation participative et rétrospective, sollicitant la participation de ses cibles et de ses partenaires.

Les différentes méthodes utilisées et combinées, de façon optimale, montraient les résultats qui font l'objet de l'analyse suivante.

CHAPITRE V – ANALYSE DES RESULTATS DE L’EVALUATION

Cette analyse va faire ressortir les points forts et les points faibles du dispositif ainsi que ceux de la DIR de Toliara. Cette analyse est tirée du résultat de l'évaluation énuméré précédemment.

Elle porte sur trois points essentiels : l'application des précédentes recommandations, la situation du dispositif après l'évaluation et les impacts du dispositif.

Cependant, le résultat de l'enquête n'est pas généralisable parce que l'échantillon n'a pas été représentatif à cause de la taille et la réticence des bénéficiaires face à l'enquête.

51 – Application des précédentes recommandations

Rappelons que les principales recommandations formulées à l'endroit d'EAM lors de la dernière évaluation conjointe effectuée avec son partenaire HI sont les suivantes :

1. Rétrocéder les FDG des GCS ayant déjà honoré leur engagement vis-à-vis d'EAM
2. Engager sans délai les procédures de recouvrement des échéances en souffrance (21,74%)
3. Concevoir et analyser les axes d'une meilleure implication des communes dans le dispositif
4. Mieux tenir compte des caractères saisonniers des activités dans la programmation des appuis
5. S'assurer de la constitution des GCS avant l'octroi de crédit
6. Considérer la possibilité d'avoir recours à la refonte du GCS en cas de nécessité
7. Etudier la faisabilité de réajustement à la hausse du plafond du crédit surtout pour les meilleurs promoteurs
8. Envisager des séances de recyclage en gestion simplifiée en faveur des bénéficiaires, surtout ceux en situation de renouvellement de crédit

9. Améliorer le dispositif de recouvrement pour que les actions à l'encontre des bénéficiaires défaillants soient effectuées de manière opportune
10. Engager des réflexions avec les responsables des communes urbaines des deux sites sur la manière et les conditions d'extension des interventions dans d'autres quartiers
11. Voir la stratégie ou les moyens permettant d'augmenter le nombre des bénéficiaires et le montant de fonds mobilisé par vague de déblocage avec une sécurisation maximale de fonds.

Ces onze recommandations ont été formulées à l'endroit d'EAM afin d'orienter la prise de décision des responsables régionaux et nationaux. Certaines ont été appliquées et d'autres ne l'étaient pas.

Constat :

- Au terme de la troisième vague, les FDG n'ont pas été rétrocédés. Même si cette action a été recommandée, le mini-manuel de procédure du dispositif stipule autrement : « les FDG ne seront rétrocédés qu'après remboursement effectif de l'ensemble des emprunteurs ». Les garanties collectées servent à prévenir les risques d'impayés. C'est pourquoi les Responsables régionales ont décidé autrement.
- Tenant compte de la situation vulnérable des emprunteurs et l'objectif même du dispositif, EAM n'a pas engagé une poursuite judiciaire à l'encontre des défaillants. Le recouvrement des créances en souffrance a été fait à l'amiable.
- Le déblocage a été tardif par rapport à la saison de vente, sachant que 94% des activités sont des petits commerces saisonniers.
- Les GCS ont été constitués avant la réunion du comité de crédit.
- Contrairement aux recommandations, le montant de crédit octroyé a été rabaissé à 100 000 Ariary pour l'ensemble des promoteurs sauf pour les présidents de GCS. Le réajustement à la hausse du montant de crédit n'a pas encore été appliqué à cause de la hausse de la demande alors que le fonds disponible n'est pas suffisant ;

- Les séances de recyclage en gestion simplifiée n'ont pas eu lieu à défaut de temps puisque la date de déblocage a été déjà tardif par rapport à la saison.
- Le dispositif relatif au recouvrement reste inchangé.
- L'implication des RQ dans le dispositif, le partenariat avec une association locale, l'allègement de la procédure de recouvrement ont tous permis à EAM d'augmenter à la fois le nombre de ses clients et le taux de recouvrement.
- L'implication de l'autorité locale se limite au partenariat avec les RQ.

Pour diverses raisons qui visent à atteindre la bonne marche du dispositif, certaines recommandations n'ont pas été appliquées.

52 – Analyse de la situation de la quatrième vague

Cette analyse porte sur la situation du dispositif après la quatrième vague en référence aux objectifs et aux résultats, à la situation antérieure, et aux impacts constatés. La situation du crédit, l'application de la procédure, la réalisation des activités des emprunteurs et la situation financière au moment de l'étude sont analysées.

Il existe aussi un consensus sur lequel **tous les organismes financiers devraient avoir un taux de recouvrement supérieur à 95%, prêter à un large panel de petits emprunteurs et que la fixation du taux d'intérêt devrait être basée sur le coût réel de délivrance de services financiers lesquels devraient s'aligner au moins sur les taux bancaires¹⁸.**

521 – Situation financière et des emprunteurs

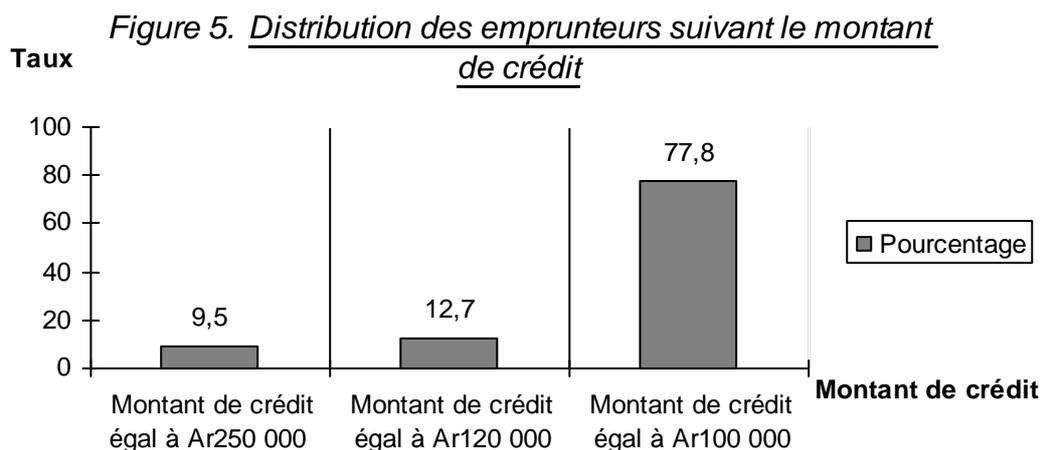
Trois (03) facteurs essentiels influent sur la capacité des organismes financiers : **le taux de recouvrement, le nombre et le volume des prêts et le taux d'intérêt.** Dans cette analyse, ces trois facteurs vont être considérés.

¹⁸ Microfinance A Madagascar

5211 - Nombre et volume des prêts

La valeur nominale de crédit a été abaissée à sa valeur minimum soit à 100 000 Ariary pour certains emprunteurs afin de pouvoir augmenter le nombre d'emprunteurs.

La figure ci-joint va montrer la distribution des bénéficiaires selon le montant de crédit obtenu.



Source : EAM

Il faut souligner que le montant de l'emprunt doit être approprié : le risque que présente un emprunt peut être réduit si les montants et cycles du remboursement correspondent aux mouvements de revenus et à la capacité de remboursement des emprunteurs. C'est en effet le cas des emprunteurs.

La pression d'avoir à rembourser un emprunt considérable peut pousser les emprunteurs à abandonner le dispositif (risque d'évasion de clients). Il faut donc des produits remboursables en petites portions réalistes.

Les figures ci-joint vont montrer la tendance du nombre d'emprunteurs par rapport aux moyens financiers disponibles.

Tableau 9. Montant global de fonds et nombre d'emprunteurs

	Vague 1	Vague 2	Vague 3	Vague 4
Montant global du crédit	2 145 000	7 020 000	6 530 000	7 600 000
Nombre d'emprunteurs	19	39	46	63
Nombre de promoteurs	21	39	46	220

Source : EAM

Ce tableau montre la variation croissante du nombre d'emprunteurs. La hausse du moyen de financement en possession d'EAM pendant la deuxième vague lui a permis d'augmenter le nombre de portefeuille.

D'ailleurs, ce produit est en phase de croissance. Rappelons que l'objectif est de porter le nombre d'emprunteurs jusqu'à 60 : ce qui est désormais dépassé.

Le nombre de bénéficiaires est largement dépassé par rapport à l'objectif du projet qui vise trente à cinquante individus¹⁹. Ce nombre ne cesse de progresser depuis la mise en place du projet.

Le nombre de femmes emprunteuses est très élevé par rapport aux hommes. Les femmes représentent 75% de l'ensemble des emprunteurs et 14% sont les PSH. On peut dire que le dispositif touche ses cibles, les femmes et les PSH, et atteint les objectifs en matière d'effectif.

5212 - Taux de recouvrement

Le taux de recouvrement est obtenu à partir de la formule :

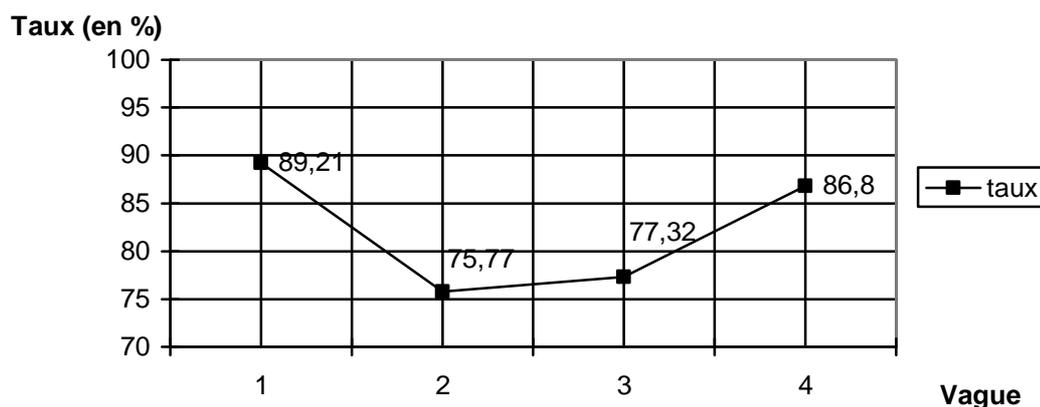
$$\text{Taux de recouvrement} = \frac{\text{Montant remboursé}}{\text{Montant à rembourser}} \times 100$$

Le taux de recouvrement s'est beaucoup amélioré. La hausse du taux de recouvrement pour cette quatrième vague résulte de différents faits :

- Le paiement des créances antérieures
- La sensibilisation des RQ sur le remboursement
- La visite effectuée par l'équipe régionale auprès des emprunteurs

¹⁹ Convention de partenariat EAM/HI

Figure 6. Variation du taux de recouvrement



Source : EAM/Evaluateur

Faisant référence au consensus énuméré ci-haut (Voir 52-Analyse de la situation actuelle, p.53) : le taux de recouvrement est toujours inférieur à 95% mais il a largement dépassé les taux antérieurs. L'effet d'expérience en matière de recouvrement a ainsi joué sur ce résultat.

Les meilleurs taux de recouvrement se trouvent dans les organismes qui sont proches des clients, qui pratiquent un suivi régulier et ceux qui exigent la caution solidaire.

Par contre, le nombre croissant et rapide des bénéficiaires pourrait créer des problèmes de recouvrement des créances très importants. Plus le nombre de bénéficiaires croît rapidement, plus leurs interactions sont faibles, surtout au niveau du groupe. Ainsi, la probabilité d'encourir des défaillances pourrait augmenter²⁰. Ce cas peut être constaté dans le tableau suivant.

Tableau 10 - Taux de recouvrement par quartier

Quartier	Mahavatse II	Tanambao Motombe	Kiembe haut
Nombre d'emprunteurs	35	10	18
Taux de recouvrement	81,96%	100%	89,15%

Source : Rapport d'évaluation EAM

²⁰ Microfinance A Madagascar

Ce tableau montre que le nombre important des emprunteurs dans le quartier de Mahavatsé II a provoqué un faible taux de recouvrement, ce qui n'est pas le cas à Tanambao Motombe.

Certainement, EAM a été toujours proche de ses clients et il exige la caution solidaire mais l'inexistence de suivi régulier lui a créé les difficultés quant au recouvrement de créances.

Deux principaux facteurs atteignent ce mauvais taux de recouvrement :

☞ **Facteurs liés aux emprunteurs**

Ils concernent les retards dus à des problèmes rencontrés par l'utilisateur du prêt, des problèmes qui n'ont pas été détectés et/ou résolus à temps :

- La limite des capacités des emprunteurs à gérer leur activité et le crédit : inadéquation porteur/projet, illettrisme, etc. 71,5% des prêts distribués ont été utilisés selon le but défini dans la FSP.
- Le ralentissement de la vente engendrant une insuffisance de liquidité
- Les problèmes cycliques de la vie : maladie, décès d'un membre de famille
- La conjoncture économique : inflation, réglementation de la vente

☞ **Facteurs liés à l'établissement**

Ces facteurs concernent le retard de déblocage par rapport à la saison de vente, l'inexistence d'actions directes par l'établissement et les garanties exigées.

Les FDG non rétrocédés constituent une assurance réelle pour EAM contre les échéances en souffrance. Il contribue à renflouer les impayés.

Quels sont les impayés ? ²¹

- Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard. (**Calmeadow**)
- Les impayés, appelés aussi arriérés ou retard de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédits qui est à risque. (**USAID**)

²¹ Tiré de « Aide-mémoire, Mesure et contrôle des impayés et calcul et fixation de taux d'intérêt »

- Des échéances impayées ou en retard sont des remboursements dont l'échéance est dépassée ; des crédits en retard sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard. (**Adapté de SEEP**)

Toutefois, les impayés sont différents des créances irrécouvrables. Une créance est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut pas ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement.

Les pertes sur créances irrécouvrables ou abandons de créance sont alors enregistrées lorsqu'il est certain que des créances sont irrécouvrables.

5213 - Taux d'intérêt

Le taux d'intérêt appliqué est de 29% l'an. Il se trouve au dessus du taux directeur de la banque centrale (TDB) qui s'élève à 12%²².

Les cibles sont aussi peu informées des principes réels du mouvement non mutualiste : la composition du montant à rembourser, la pénalité de retard, le mode de calcul des intérêts.

5214 - Situation des emprunteurs

La plupart des emprunteurs et leur projet répondent aux critères de sélection et de crédit. Toutefois, le problème de recouvrement est dû à la défaillance des emprunteurs. Ils ont ainsi de difficulté à gérer leur projet. Par conséquent, les emprunteurs qui n'arrivent pas à honorer leur remboursement à la date convenue sont des défaillants.

Il y a défaillance quand une échéance est en retard de paiement d'un jour.

On note deux types de défaillance pour les emprunteurs :

- ✓ **La défaillance partielle** qui survient quand l'emprunteur n'honore pas ses engagements à temps et rembourse avec une pénalité.
- ✓ **La défaillance totale** où l'emprunteur est totalement insolvable. Cas qui n'est pas connu par EAM sur cette ligne de crédit.

²² Evolution du taux directeur de banque, Banque Centrale de Madagascar. Ce taux est celui de l'année 2004.

Les écarts constatés par niveau de traitement sont expliqués de la manière suivante :

Tableau 11. Écarts par niveau de traitement

	Effectif	Ecart	Taux	Observation
Promoteurs identifiés	220			
Dossiers ouverts	130	90	59%	Manifestation des promoteurs après SIF
Dossiers présentés au comité	97	33	74,6%	Finalisation des dossiers
Dossiers accordés	65	32	67%	Décision du comité de crédit
Dossiers débloqués	63	02	96,9%	Désistement

Source : EAM/Rapport d'évaluation finale

Il est primordial de sécuriser le fonds, c'est pourquoi toutes les demandes de crédit ne sont pas tous financées.

On assiste au développement du dispositif et à une forte expansion du marché notamment en matière de volume et nombre de prêt, de taux de recouvrement et de la demande. Néanmoins, on observe que la demande de crédit est très importante mais largement insatisfaite. En effet, pour une demande globale de 130, seule 48,46% a été touchée. La priorité devrait donc être le développement de cette ligne de crédit en vue de répondre au mieux à cette demande croissante.

522 – Procédure

Les analyses sur la procédure, dès la préparation aux actions de recouvrement, seront présentées ci-après.

5221 – Procédure relative au préparatif

Après avoir connu le résultat de la réunion du comité de crédit, les bénéficiaires ont dû suivre une initiation en gestion simplifiée les aidant à mieux gérer le crédit et leur projet. Cette étape a été ignorée lors du préparatif.

Le test de connaissance n'est pas prévu dans la procédure mais du fait du manque d'instruction de la majorité des promoteurs, il a été utilisé comme critère de sélection et remplace ainsi la séance d'initiation en gestion simplifiée.

La période qui sépare l'ouverture du crédit et le déblocage a duré environ deux mois.

5222 – Procédure relative au suivi

Le suivi consiste à surveiller le bon déroulement d'un groupe d'activités prévu et à fournir, en temps utile, les éléments d'information nécessaires à une gestion saine et à une prise de décision efficace.

EAM, dans l'intérêt de sécuriser ses fonds et de pérenniser le dispositif, doit effectuer des suivis réguliers.

Il doit aussi exiger des bénéficiaires un rapport d'activité mensuel simplifié indiquant les recettes obtenues et les dépenses effectuées, les problèmes rencontrés et les solutions adoptées. A l'aide de ces rapports, les problèmes fréquents peuvent être détectés à temps afin d'éviter les mauvaises conséquences.

Les informations concernant l'utilisation du crédit, l'avancement des activités, l'application des outils de gestion par les bénéficiaires doivent être connus par EAM.

Les réunions et les rapports périodiques n'ont pas été exigés des bénéficiaires du crédit puisqu'ils n'ont pas bénéficié de l'initiation en gestion simplifiée pendant laquelle ils auraient appris à les élaborer. Ceux-ci auraient permis à la DIR de détecter au moment opportun les risques encourus par le fonds.

Le système de suivi demande beaucoup d'amélioration si on veut obtenir un résultat plus positif et assurer la pérennisation du dispositif. Un mauvais suivi peut provoquer des conséquences néfastes au portefeuille.

5223 – Procédure relative au recouvrement

La date de déblocage était le 29 septembre 2006 par conséquent le premier remboursement doit être effectué le 30 octobre 2006 et le dernier remboursement le 30 mars 2007. Tout retard de remboursement de plus de 30 jours est appelé « **portefeuille à risque** ».

Les dispositions relatives au retard de remboursement précisent que²³ :

- ✓ *Une pénalité de retard de 1% par mois est appliquée à toute échéance en retard de paiement plus de 15 jours (K+I confondus).*
- ✓ *Des lettres de rappel seront envoyées au GCS concerné tous les mois*
- ✓ *EAM participe à la réunion mensuelle du GCS concerné au cas où deux échéances de remboursement se trouvent en souffrance*
- ✓ *L'engagement d'autres démarches de recouvrement sera sollicité à partir du constat sur la troisième échéance de remboursement*
- ✓ *Les échéances en retard de six mois feront l'objet d'une écriture de dotation en provision ; quoi qu'il en soit, toutes les actions de recouvrement relatives aux échéances concernées seront poursuivies.*

La direction ne possède pas une autonomie financière. Elle ne gère que sa petite caisse. La constitution des dotations pour perte de valeur relative aux créances douteuses incombe donc le siège qui tient la comptabilité financière des opérations.

L'encaissement des créances en souffrance nécessitait le déplacement de l'équipe régionale auprès des défailtants pour insister sur le paiement.

La situation des échéances en souffrance, à 10 mois de la date d'échéance, peut être observée comme suit (janvier 2008) :

- 35% des bénéficiaires (soit 90% des GCS) n'ont pas honoré leur engagement.
- 13,2% des créances sont en retard de paiement.

Les pénalités de retard n'ont été appliquées tenant compte de la situation des emprunteurs. Ils sont vulnérables et cette décision ne fait qu'empirer leur situation.

²³ Convention de partenariat EAM/HI

L'engagement de la poursuite judiciaire des échéances en souffrance n'a commencé que onze mois de la fin du cycle de crédit. La position adoptée a commencé par l'envoi des lettres de mise en demeure.

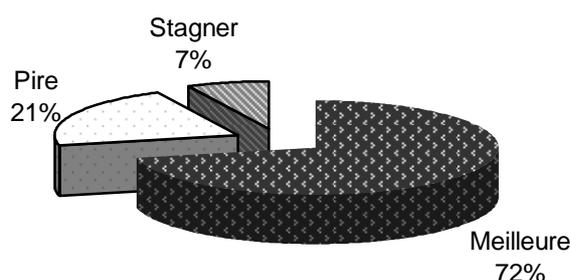
Quelques points de la procédure ne sont pas respectés. Ceci doit être redressé prochainement.

53 - Impacts du dispositif

L'évaluation conduit à estimer les impacts du dispositif. Les impacts sont les changements occasionnés par l'utilisation du crédit.

Les parties prenantes ont tous fait remarqué quels ont été les points le plus touché par le dispositif. Du côté bénéficiaire, des changements situationnelles significatives ont été observés.

Figure 7. Présentation des changements situationnels



72% des bénéficiaires ont vu leur situation socio-économique s'améliorer par :

- Augmentation du revenu familial
- Extension et amélioration de l'activité : initiation de nouvelles activités, achat de nouveaux équipements
- Amélioration du cadre de vie : acquisition des appareils électroménagers, des meubles, nouveaux habillements, ustensiles de cuisine, envoi des enfants à l'école.
- Amélioration de la nourriture en quantité et en qualité.
- Possibilités d'assurer les charges récurrentes (sans recourir à des nouveaux emprunts): loyer sans retard, participations aux charges familiales et du quartier, frais scolaires et écolages sans retard.
- Constitution d'épargne.

7% ont vu leur situation stagner : l'important est de savoir que leur vulnérabilité n'a pas empiré.

21% ont vécu le pire qu'auparavant à cause des différents problèmes engendrés par l'utilisation du crédit et les défaillances mêmes du dispositif. Ceci a pour effets la perte de confiance du fournisseur et les co-cautionnaires, retard de remboursement, recours à d'autres emprunts pour assurer les charges familiales : nourritures, frais scolaires, aucune épargne constituée.

Pour EAM, la réalisation de ce dispositif lui permet d'élargir sa part de marché et d'augmenter le volume de crédit ainsi que d'accroître ses profits.

De par cette analyse, les objectifs d'EAM sont atteints : effectif augmenté, hausse du taux de recouvrement, amélioration de la qualité du service, impacts significatifs malgré certaines défaillances et points à améliorer.

Le niveau d'application des précédentes recommandations, la situation du dispositif à dix mois de la dernière échéance de remboursement ainsi que les impacts socio-économiques du dispositif ont été les principaux points analysés dans ce cinquième chapitre.

Le résultat de l'analyse peut être interprété comme suit : il y a hausse de l'effectif des emprunteurs et parallèlement du taux de recouvrement, amélioration de la qualité du service, considérablement d'impacts positifs que négatifs sur la condition de vie des emprunteurs, défaillances quant au respect de la procédure.

Ce qui conduit à analyser aussi l'environnement d'EAM, en général, et du dispositif, en particulier, puisque le changement des caractéristiques de cet environnement conditionne aussi le bon déroulement du dispositif et joue un rôle dans l'atteinte des objectifs.

CHAPITRE VI – ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise sont évolutives. Ce qui demande d'analyser ses points faibles et forts afin de pouvoir s'y adapter. Les éléments qui changent l'environnement sont donc la concurrence, la mentalité des bénéficiaires, la conjoncture économique, les catastrophes naturelles, etc.

Pour analyser l'environnement interne et externe, la méthode FFOM est utilisée. Les FFOM est un système d'analyse de l'environnement : Les Forces et Faiblesses se trouvent à l'interne tandis que les Opportunités et Menace se trouvent à l'externe.

61 – Forces

Les forces sont les atouts, avantages même de l'organisme au sein de son environnement interne.

☛ Effets expériences

Depuis sa création, les expériences du personnel d'EAM en matière de microcrédit se sont beaucoup accumulées.

De plus, il possède un plan de formation qui vise le renforcement des capacités des ses Ressources Humaines en divers domaine notamment le microcrédit.

☛ Existence de matériel :

Sans les matériels, les activités ne peuvent pas avancer puisque ils sont exploités par l'Homme pour arriver aux fins de l'organisation.

Pour son intervention, la DIR possède des matériels et équipements indispensables : matériel informatique, poste de téléphone, rétroprojecteur, salle de réunion équipée de mobilier adéquat. Cette salle peut contenir jusqu'à vingt (20) personnes.

☛ Cohésion entre les membres du personnel :

Pour faire face à l'importance des tâches à accomplir, le personnel de la DIR s'entraidait. C'est le cas du Chauffeur qui effectue avec le cadre le recouvrement des créances en souffrance.

EAM peut tirer des avantages à partir de ses forces. La combinaison de ses expériences avec ses matériels pourrait minimiser ses coûts internes et évite ainsi la lenteur à la réalisation des activités.

62 – Faiblesses

Les faiblesses identifiées se présentent comme suit :

☛ Départ du personnel de la Direction

Deux (02) employés ont quitté la Direction Régionale de Toliara au cours de l'année 2005. Ce changement a provoqué de mauvais impact quant au suivi des emprunteurs.

☛ Capacités des ressources limitées

Le secteur de la microfinance est dans sa phase d'expansion à Madagascar. Pour se mettre à la hauteur des concurrents, il faut se doter de tous les moyens capitaux, et ces moyens devront répondre aux exigences du marché.

Durant l'évaluation, on a pu ressentir que certains points dans le mécanisme du dispositif ne sont pas bien maîtrisés. Ceci se répercute sur les emprunteurs qui disent ne pas comprendre le mécanisme du dispositif, certains points ne sont pas clairs. Il y a là une difficulté pour les deux parties à se communiquer.

Certaines informations susceptibles de porter atteinte ou d'améliorer le dispositif ne sont pas communiquées à temps voulu entre les deux parties et les partenaires. Quelques unes d'entre elles concernent l'existence des membres de GCS qui ne sont pas connus par ses co-cautionnaires, le calendrier cultural, etc.

Les matériels sont plutôt suffisants mais ils sont quasiment vétustes donc sensible aux chocs.

☛ Faible taux de recouvrement :

Cette situation peut s'expliquer par :

- La mauvaise foi de l'emprunteur : certains emprunteurs refusent intentionnellement de payer.

- L'inadéquation porteur/projet : le porteur du projet ne maîtrise pas son activité
- Aléas naturel : cyclone, maladie, décès de membres de la famille
- Défaillance du système de suivi
- La complexité de la situation des emprunteurs : niveau d'étude bas, insuffisance d'expérience en matière de crédit et de gestion d'AGR, inexistence de culture de crédit.

Les conséquences de ces défaillances sont très significatives :

- Le ralentissement du portefeuille : le retard du produit (en matière de résultat) et la diminution de la marge bénéficiaire.
- La hausse du frais de recouvrement puisqu'il faut engager d'autres démarches

63 – Opportunités

Dans son environnement externe, des possibilités d'amélioration et de développement s'offre à EAM. Il lui reste de les saisir.

☞ Faible concurrence :

La situation de vulnérabilité socio-économique touche beaucoup de personnes mais un seul concurrent se trouve sur le marché. De plus, ses cibles sont seulement les femmes. Les demandes sont importantes et peu couvertes.

☞ Partenariat :

Les RQ ont effectué des tâches qui auraient dû être faites par le personnel de la DIR. Ce qui minimise les coûts de personnel.

Il y a aussi la volonté du gouvernement de faire de la microfinance un outil au service du développement actif. Ce qui a amené, ces dernières années, en hausse le taux de pénétration en microfinance notamment en microcrédit.

☞ Effets d'expérience

Les résultats des activités d'EAM en matière de microcrédit envers ses cibles ont toujours été positifs.

Plusieurs partenariats ont été développés dans le domaine du microcrédit, parmi eux le Programme d'Appui aux Initiatives des Quartiers (PAIQ)/Union Européenne, Kolo Harena et CEQUIP avec LDI/USAID, Fondation LEBRAS, IRCOD, Association ALEFA, PASERP, VITO GAZ, ODAI/GTZ, PSDR, Freedom From Hunger.²⁴

Quant les opportunités se présentent, il faut les saisir sinon les concurrents vont s'en rendre compte, et s'en emparent.

Ces opportunités pourraient conduire EAM à étendre sa part de marché. Le développement de partenariat et l'effet d'expériences pourraient être des instruments pour entrer dans un nouveau marché.

64 – Menaces

L'environnement économique est toujours instable. EAM fait face à des menaces fréquentes notamment :

☛ Instabilité de la situation économique mondiale dont l'inflation :

L'inflation se définit comme étant la hausse généralisée des prix. La flambée du prix des biens et services, la hausse du prix du pétrole, l'importance de la demande par rapport à l'offre dû à l'accroissement du nombre de la population mondiale (pénurie de certains produits agroalimentaires), touchent actuellement tous les pays du monde, même les pays riches et industriels. Elle se répercute sur le marché local et sur les micro-entreprises ; et la première conséquence est la mévente donc la difficulté pour l'institution de percevoir ses créances.

☛ Couverture géographique inégale :

Pour ce produit EAM, des nouveaux concurrents peuvent s'adhérer sur le marché vu qu'il n'est pas encore saturé, de plus le marché du microcrédit est immense. Actuellement l'association nationale pour la microfinance espère implanter au moins deux IMF par région.

L'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché du microcrédit engendre la diminution de la part de marché.

²⁴ La liste des partenaires sont tirées de la note de présentation EAM 2004

Il est important de prévenir dès maintenant la couverture géographique du dispositif. Seuls trois quartiers dont Mahavatse II, Tanambao Motombe et Kiembe haut bénéficient de cette ligne de financement pour environ 1% de la population des ces sites.

Malgré les faiblesses et les menaces identifiées ci-dessus, le dispositif et EAM dispose d'un potentiel de développement important. La volonté de l'Etat et les Bailleurs de Fonds de poursuivre leurs appuis de faire du secteur de la microfinance un levier de développement est d'autant d'atouts qui aideront EAM à passer du stade d'expansion à la phase de consolidation.

Les points forts nécessiteront renforcement. Ils représentent les atouts majeurs. Les points faibles exigent changement et amélioration pour qu'ils ne nuisent pas la viabilité et la pérennité du dispositif. Ce sont les barrières au développement.

Cette deuxième partie est le fruit de l'évaluation. Elle comportait trois chapitres révélant la particularité d'une mission d'évaluation, l'analyse des résultats issus de l'évaluation ainsi que l'analyse de l'environnement du dispositif en utilisant la méthode FFOM. Elle a permis de distinguer EAM de ses concurrents, en tant qu'institution de microfinance non mutualiste, optant pour l'approche groupement et ciblant les personnes vulnérables.

Après avoir effectué la mission, on a constaté que le fonds revolving mis à la disposition et transféré à EAM par HI, en vue de soutenir les personnes vulnérables des quartiers, se trouve dans la phase d'expansion.

Ainsi, pour créer une structure financière viable et adaptée, il est primordial de connaître à un moment donné dans le temps ses impacts, son efficacité, sa pertinence, son efficience et sa viabilité: d'où l'évaluation.

La partie suivante indique, suivant les points forts et les atouts de l'établissement constatés lors des analyses précédemment, des suggestions pour améliorer le dispositif, les actions pouvant être entreprises ainsi que les perspectives d'avenir de cette ligne de financement.

PARTIE III

SUGGESTIONS D'AMELIORATION, ACTIONS PROPOSEES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'évaluation en tant qu'analyse systémique et objective d'une structure ne cherche pas à prononcer des verdicts judiciaires mais plutôt à tirer des leçons de l'expérience afin de moduler la stratégie d'intervention, de modifier d'autres structures en cours d'exécutions ou d'améliorer l'avenir. Cette troisième partie va considérer ce point de vue. Les éléments à évoquer sont donc :

- ✓ Les suggestions d'améliorations : elles ne seront pas des lignes à appliquer obligatoirement mais prononcés afin d'aider à la prise de décision.
- ✓ Les propositions d'actions : suivant les suggestions
- ✓ Les perspectives d'avenir possibles

CHAPITRE VII – SUGGESTIONS D’AMELIORATIONS

Ces suggestions sont proposées dans le but d’aider à la prise de décision. Elles sont annoncées suite à divers faits constatés lors de l’évaluation.

71 - Attentes et exigences des emprunteurs

De la participation des emprunteurs, ils ont exprimé leurs exigences et leurs attentes pour ce dispositif de financement. Il est évident que la participation ne devrait pas être considérée comme une valeur en soi. C’est un critère de conduite qu’il faut respecter²⁵.

D’après les entrevues avec les bénéficiaires, ils s’endettent pour financer leur fonds de roulement, puis ils ont exprimé des besoins financiers spécifiques :

✓ Porter la durée du crédit à dix mois

Dans ce délai, les emprunteurs estiment pouvoir rembourser sans difficultés. Le problème est dû au retard de déblocage qui entraîne le remboursement pendant la période de soudure où la vente ralentie. Le prolongement de la durée de remboursement pourrait donc leur être bénéfique pour rattraper le paiement du montant restant dû.

✓ Ecourter et faciliter la procédure de demande, d’étude et d’octroi de crédit

La complexité de la procédure retarde le déblocage. Afin d’éviter que ceci ne soit plus tardif, les emprunteurs désirent qu’EAM révise la procédure. La préparation dure deux à trois mois.

✓ Octroyer le crédit de manière progressive et successive

Bon nombre d’anciens bénéficiaires ont vu le rabaissement du montant de crédit qui leur a été accordé. Pourtant, des nouveaux promoteurs, sans expérience, ont pu décrocher le montant maximum. Cette situation crée une tension entre les membres de GCS et détruit leur motivation au remboursement.

²⁵ La méthode participative de diagnostic et de planification des actions de développement, Actes du séminaire international du Niamey (Niger)

- ✓ Et maintenir certaines conditions telles que le taux du FDG, la périodicité de remboursement.

Les emprunteurs souhaitent qu'EAM maintienne certaines conditions qui leur sont convenables.

Ces recommandations des emprunteurs ne doivent pas être ignoré par EAM afin qu'il puisse adapter son produit aux besoins et attentes de ses clients ainsi que pour prendre en compte la participation de ces derniers à l'évaluation.

De leur part, les RQ ont conseillé de ne plus s'occuper des indigents puisque le crédit en leur possession devient en risque. Les indigents sont des personnes trop pauvres pour utiliser les services financiers efficacement ; ils ont plutôt besoin d'autres types de mesures d'assistance qui ne sont plus à la portée des institutions financières.

72 - Suggestions de l'évaluateur

Les capacités et les défaillances du dispositif et d'EAM ont été révélées par l'évaluation. Dans l'optique de renforcer l'efficacité du dispositif, des suggestions sont avancées :

1. Engager sans tarder les procédures de recouvrement des créances en souffrance

Le fonds doit se reconstruire à chaque fin de période. L'existence de créances en souffrance ralentira la reconstitution du fonds et la continuité des activités.

2. Renforcer le partenariat avec les RQ (Voir annexe 5, pt 6, p.xx)

Les RQ sont plus près de la population puisqu'ils sont placés à la base même de la structure. La contribution des RQ dans la mise en œuvre du dispositif est satisfaisant : élargissement de la part de marché par leur sensibilisation, augmentation du taux de recouvrement en incitant les bénéficiaires à honorer leur engagement. Ceux-ci ne font qu'aider l'équipe régionale.

3. Renforcer les actions entreprises envers les bénéficiaires

Rappelons que les bénéficiaires sont des personnes à faible revenu. De ce fait, la plupart d'entre eux n'ont pas encore géré d'importante somme d'argent et contracter du crédit, ont de niveau d'instruction relativement bas et d'expérience insuffisante en gestion de crédit.

Les difficultés que rencontrent les emprunteurs provoquent des conséquences néfastes au fonctionnement même du dispositif. Des actions peuvent donc être entreprises envers les bénéficiaires afin de réduire les risques qu'ils peuvent rencontrer au cours de l'utilisation du crédit.

4. Renforcer la compétence de l'équipe régionale

L'équipe régionale est l'acteur principal du dispositif. L'atteinte des objectifs pourrait être plus importante si l'équipe chargée de réaliser les activités maîtrise mieux le mécanisme du dispositif et est toujours à hauteur des divers changements du secteur. Leur capacité doit s'accumuler dans le temps à cause du changement de l'environnement de l'institution. Il faut toujours renforcer leur capacité pour pouvoir répondre aux besoins et exigences du marché et qu'elle puisse maîtriser le mécanisme du dispositif.

5. Revoir la stratégie de mise en œuvre du dispositif

Les politiques et les stratégies sont susceptibles d'amélioration (Mise à jour, application effective). Le renforcement du SIG aiderait à pallier certaines limites des procédures actuelles en matière de production d'information financière et de suivi de portefeuille.

Durant l'évaluation, des défaillances ont été constatées et certaines règles n'ont pas été considérées puisqu'elles ont été jugées inadaptées à la situation. Pour que les résultats soient plus satisfaisants, il faut que les stratégies de mise en œuvre soient le mieux adaptées à la situation.

6. Revoir les stratégies de communication et de publicité de la DIR

La DIR de Toliara reste méconnu pour bien de personnes, certaines ne sont même pas au courant de son existence et pensent qu'elle a déjà fermé ses portes.

Ces systèmes de communication externe et de publicité permettraient de relancer EAM et ses produits et de reconquérir un nouveau marché d'autant plus que ses activités ne se limite pas au microcrédit.

Les contraintes dans l'accès à l'information sont essentiellement de ne pas savoir quoi chercher, ni où (méconnaissances de sources potentielles), le coût et la difficulté de connexion à Internet, et dans un moindre mesure la centralisation de l'information au niveau de organes centraux (Siège).

Il faut être capable de faire passer un message, d'écouter et de comprendre ce que les autres veulent dire. C'est la seule façon de donner aux autres ce qu'ils demandent et d'obtenir les informations dont on a besoin.

Il est important pour EAM de s'intéresser par tout ce qui concerne la microfinance à Toliara voire à Madagascar, son évolution, les politiques et les moyens d'interventions des Bailleurs de Fonds, les produits et les services offerts par chaque institutions concurrentes, des bases de données ou fiche technique de différentes activités, à jour et fiables.

Ces six suggestions peuvent aider EAM à améliorer ses services et à élargir sa part de marché. Ils ne sont pas des verdicts juridiques qui sont obligatoirement à appliquer mais des outils d'aide à la décision des dirigeants.

CHAPITRE VIII – ACTIONS PROPOSEES

Ce chapitre va énumérer les actions pouvant être entreprises pour réaliser les suggestions énoncées dans le chapitre précédent. Ces actions sont considérées raisonnables si on se réfère aux suggestions.

Suggestion 1 - Engager sans tarder les procédures de recouvrement des créances en souffrance

Plusieurs difficultés pourraient être résolues au bon moment si on arrive à respecter la procédure de recouvrement dictée dans le manuel de procédure.

Le taux relatif au retard de remboursement s'élève à 13,20%. Il est donc indispensable de :

- Entreprendre des visites auprès des défaillants lui rappelant, verbalement son engagement
- Envoyer des lettres de mise en demeure : d'abord un première lettre rappelant l'engagement du défaillant. Cette lettre comprendrait le montant à payer (capital et intérêts correspondants), la date de paiement. Une seconde lettre insistant sur le paiement et annonçant la gravité de la situation et la suite possible (transfert de l'affaire en justice)
- Intenter l'affaire en justice en associant les RQ et en passant par la police pour effectuer la saisine.

La lettre de mise en demeure serait un document imprimé à l'avance par EAM, à remplir en cas de besoin et établie en **03 exemplaires** : l'original pour celui qui est touché par la lettre, une copie en qualité de décharge pour EAM et une autre copie à insérer dans le dossier du bénéficiaire.

Elle inclut les renseignements suivants : un titre, un numéro, une date, des renseignements sur le concerné (nom et prénoms, GCS et quartier), montant à payer (Capital, intérêt normal, intérêt de retard), date de paiement (dernier délai accordé) et la signature du Responsable.

Suggestion 2 - Renforcer le partenariat avec les RQ

Une visite de courtoisie auprès des chefs de quartiers d'intervention est indispensable. Le but est d'engager des réflexions sur les moyens d'impliquer d'avantage les RQ

Suggestion 3 - Renforcer les actions entreprises envers les bénéficiaires pour les conserver et les fidéliser puisqu'ils ont été exposés à des risques fréquents et de nature multiple notamment :

- *Risques liés aux facteurs structurels* : cycles saisonniers des activités, inflation et aléas climatiques
- *Urgences inattendues* : maladie, décès des membres de la famille, dépenses élevées associées aux évènements cycliques de la vie tels que les funérailles, l'éducation des enfants ;
- *Risques liés à la gestion de l'unité de production* : méthode de travail non évolutif, concurrence accrue
- *Risques liés à l'emprunteur* : faible capacité de remboursement et d'endettement, stress supplémentaires associés au remboursement.

Les deux premiers risques ont été les plus fréquents durant la période d'utilisation du crédit. Pour faire face à ces risques et menaces, la DIR doit revoir sa stratégie de réalisation.

- Dispenser des séances **d'initiation en gestion simplifiée** avant déblocage du crédit dans le but d'aider les emprunteurs à mieux gérer leurs affaires et le crédit ainsi que de les initier à écrire leurs transactions et à produire le rapport mensuel d'activité, **d'initiation en culture de crédit** afin de les préparer sur les risques qui les attendent ultérieurement
- Accompagner les bénéficiaires à la résolution des problèmes de vente : utiliser la réunion mensuelle de groupe afin de discuter et de trouver ensemble des solutions aux problèmes des GCS. Les agents d'EAM et les membres de GCS doivent être présents aux réunions mensuelles de groupe. Ils peuvent aussi se partager leurs expériences. Le partage de connaissance est l'une des clés du succès.

Ainsi les réunions mensuelles sont exigées des bénéficiaires durant lesquelles ils établissent leur rapport d'activité périodique. Le but est de mesurer l'impact du dispositif et les actions, de mesurer l'avancement de la situation socio-économique des bénéficiaires, de sécuriser le fonds et de prévenir contre les chocs extérieurs susceptibles de porter atteinte au dispositif.

- Effectuer des suivis réguliers. (Voir 5212 – Taux de recouvrement, p.55)
- Inciter les bénéficiaires à constituer d'épargne et d'en placer auprès des établissements spécialisés. (voir Annexe 5, pt 8, p. xx)
- Privilégier les bons payeurs. Des institutions en microfinance de microcrédit ont témoigné que les agents à revenus faibles peuvent rembourser les prêts entièrement à temps s'ils sont motivés à le faire. (Voir annexe 5, pt 8, p.xx)

Suggestion 4 - Renforcer la compétence de l'équipe régionale sur le mécanisme et le manuel de procédure du dispositif, le système de suivi et de recouvrement. Ceci peut s'effectuer durant la période prévue par le siège.

Le manuel de procédure inclut les documents devant être utilisés et reproduits par les deux parties (FSP, Demande de déblocage, ect.) et les démarches devant être entreprises par EAM durant le processus de réalisation d'une vague de crédit.

EAM pourrait aussi continuer à s'investir en renforcement, aussi bien sur les « fondamentaux » tels que la gestion du crédit et la comptabilité, que sur des domaines qu'elles maîtrisent moins bien comme les études de marché ou d'impact et les SIG.

En outre, il faut aussi maîtriser le calendrier cultural afin d'éviter le déblocage tardif et de faciliter le suivi et l'étude de dossiers. C'est en assurant que les termes, les conditions et la livraison des produits financiers correspondent aux cycles financières des clients qu'il est possible de réduire les risques encourus à la fois par le client que par l'établissement.

Suggestion 5 - Revoir la stratégie de mise en œuvre du dispositif

pour que les actions initiées en matière de recouvrement soient plus efficaces. (Voir annexe 5, point 5, p.xx)

- Annoncer par voie d'affichage l'ouverture du crédit.
- Suivre sans défaut la procédure de sélection de dossiers
- Revoir les conditions d'octroi de crédit : considérer la capacité d'endettement et de remboursement du promoteur, le caractère saisonnier de activités, le degré de vulnérabilité du promoteur, les caractéristiques progressives et successives du crédit.

Sur ce point, on pourrait proposer à toutes nouvelles demandes le montant minimum de Ar100 000 qui pourrait progresser à raison de Ar20 000 par ancienneté. (Voir annexe 5, point 2, xx)

- Au dernier mois de chaque vague de crédit, il faut déjà préparé sa suite pour qu'il n'y aura pas une longue discontinuité. Ceci incitera les emprunteurs à payer à temps afin de pouvoir emprunter à nouveau et de résoudre leur problème sur le fonds de roulement. (Voir 5212 – Taux de recouvrement, p.55)
- Effectuer des suivis mensuels de préférence 5 à 10 jours avant chaque échéance de remboursement. Le but serait de préparer les emprunteurs au prochain remboursement et de détecter les problèmes avant la réunion mensuelle des GCS.
- Exiger la production des rapports d'activité et la réunion périodique. Les réunions pourraient se dérouler à la salle de réunion d'EAM.
- Vérifier l'exactitude des renseignements communiqués par les bénéficiaires en se déplaçant chez eux.
- Engager un agent de crédit qui va s'occuper des suivis, des conseils et des recouvrements des créances (Voir annexe 5, point 6, p. xx).

Suggestion 6 – Revoir les stratégies de communication et de publicité de la DIR

Les stratégies de communication et de publicité nécessitent une amélioration, vu l'évolution de l'environnement et les circonstances qui menacent le marché.

La capacité à motiver, à déléguer, à organiser, à résoudre des problèmes et à obtenir des informations dépend de la facilité à communiquer avec les autres : les emprunteurs, les partenaires potentiels, entre personnel, etc.

Une bonne communication permettra ainsi à l'institution d'utiliser pleinement toutes les compétences de son personnel. Puisque dans un environnement concurrentiel, **l'institution qui détient des meilleures informations dispose d'un net avantage**²⁶. A cet effet, le personnel de la Direction a besoin de perfectionnements en communication suivant l'évolution de la technologie ou du marché.

Sachant que la DIR Toliara n'est pas très connu par le public, il lui faut des actions publicitaires pouvant informer ses cibles, ses futurs partenaires sur ses activités, son implantation. Elle peut utiliser plusieurs techniques publicitaires suivant les catégories de personnes à cibler :

- Pour les clients cibles : **affichage** sur le lieu de travail et auprès des bureaux Fokontany.
- Pour les futurs partenaires : **dépliant** incluant les activités, les adresses, les références, les cibles, etc.

Mais pour toutes les cibles (partenaires ou clients), la technique la mieux appropriée est le reportage : effectuer des **reportages télévisés et/ou radiophoniques** sur l'institution. Ces reportages portent sur les activités, les cibles, les références, les perspectives, la qualité des services, etc.

Le choix de ses techniques publicitaires dépend de l'institution : du coût engagé, du temps, de la pertinence de l'action.

A chaque suggestion correspond quelques actions pouvant être entreprises. Elles pourraient être rejetées si elles sont jugées inadaptées.

²⁶ SIG pour les institutions de microfinance, d'après le guide pratique

CHAPITRE IX – PERSPECTIVES D’AVENIR

Au stade actuel, la vision qu’EAM pourrait avoir, peut s’énoncer comme suit : **disposer d’un dispositif viable et pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande de crédit sur l’ensemble de la ville de Toliara voire la Région Atsimo Andrefana et opérant dans un cadre politique, légale, réglementaire adapté et favorable.**

Vu l’opportunité qui se présente à EAM, on pourrait espérer que ce dispositif est rentable, viable et pérenne à conditions de préserver la clientèle, de se mettre à la hauteur de la concurrence et du changement de l’environnement socio-économique du pays.

EAM doit tenter de développer des nouveaux produits et services permettant de mieux répondre aux besoins de leur clientèle, de renforcer la satisfaction, de fidéliser cette clientèle et d’attirer des nouveaux clients puisque pour cette activité, une seule institution le concurrence. Pourtant sur les 40 quartiers de la ville, EAM n’opère que sur 03 seulement. Mieux vaut profiter de cette opportunité.

Trois procédés peuvent être utilisés par EAM pour étendre et pérenniser son activité de microcrédit envers le groupe de caution solidaire : le refinancement et le financement du développement rural.

91 - Refinancement

Le refinancement est une approche développée par les institutions financière telle que la banque pour entrer sur le marché de la microfinance. ***C’est un arrangement sur lequel une institution financière, Banque et autres bailleurs de fonds, s’engage à financer une IMF pour que ce dernier puisse financer ses clients.***

Les banques, par exemple, ont toujours été les partenaires privilégiés des IMF pour la gestion de leur liquidité, et dans une moindre mesure leur financement (principalement à court terme) ou l’accès aux transferts d’argents internationaux. Au-delà de ces relations classiques, l’expérience

internationale montre aussi l'attrait de plus en plus important exercé par le secteur de la microfinance sur les banques

Puisque EAM travaille avec les banques depuis longtemps, dans une relation classique de banque à client, du fait d'une concurrence croissante sur le marché de la banque de détail ou sous l'effet conjugué de la démonstration d'EAM de sa rentabilité et de ses efforts, cette relation peut évoluer vers des relations de partenariats.

D'abord, EAM peut préparer d'étendre ses activités dans les 37 autres quartiers de la ville ; ensuite, pour l'insuffisance de fonds, il peut faire recours au « **refinancement** » à la banque et autres institutions ou bailleurs (par exemple le Millenium Challenge Account).

Toutefois, l'accès au refinancement est conditionné par des résultats de gestion, des résultats financiers, l'application des normes réglementaires que l'établissement doit pouvoir présenter régulièrement à la banque de refinancement.

Le refinancement par les banques requiert aussi un degré de confiance plus important entre les deux institutions. Mais dans nombre de cas de refinancement, la confiance témoignée par la banque peut rester théorique, dans la mesure où la relation a été développée sur la base d'un FDG placée auprès de la banque et couvrant une part déterminée des risques. Ce FDG peut provenir d'un bailleur de fonds extérieur qui tente de consolider ainsi une relation d'inter-connaissance et de confiance entre les deux institutions.

Les institutions financières de refinancement portent garantes de l'emprunt et EAM assure l'intermédiation financière avec la population exclue, ses cibles.

92 - Financement du développement rural

Dans la plupart de zones rurales, les banques commerciales ne sont que faiblement accessibles et restent très réticentes à financer l'agriculture. Le plus souvent, les paysans s'avèrent très démunis face à la question du financement : manque d'information sur les IMF, faible capacité à

formaliser leurs besoins de financement, difficulté à constituer des dossiers de financement, absence de fonds de garantie...

Cependant, les paysans ont toujours besoin d'un service financier pour leurs activités économiques, leur fonctionnement et leurs investissements.

Vu le développement du secteur agricole, EAM a besoin de s'ouvrir à des nouveaux segments de marché et se tourner vers les paysans des zones productrices (Bas Mangoky, Beza, Beroroha, Ampanihy, etc.).

Le financement du développement rural, particulièrement de l'agriculture, reste une opération risquée pour les établissements de crédit. Deux innovations peuvent repousser cette contrainte et pouvant être appliqué par EAM pour le long terme : le warrantage et le crédit bail.

921- Warrantage

Le warrantage permet de différer la vente de production agricole à un moment de prix favorable et de garantir le crédit par le stock des produits agricoles. Il est aussi appelé « **crédit-stockage** » ou « **warrant agricole** ».

L'origine du warrantage peut être résumé comme suit. Les petits agriculteurs vendent habituellement leurs produits pendant la période de soudure juste avant la récolte et stockent leur production nouvelle jusqu'à la soudure suivante, au moment où le prix et le potentiel de bénéfice sont optimums.

Cependant, du fait des techniques de conservation ou de séchage inappropriées, des mauvaises conditions de stockage et/ou de besoins impératifs de trésorerie, les petits producteurs sont parfois privés de cette marge de manœuvre.

Le crédit stockage leur offre la solution suivante : en stockant leurs produits dans un entrepôt fiable jusqu'à ce que leur cours augmente et en utilisant ces produits comme garantie, les agriculteurs peuvent accéder à des ressources financières avant de vendre leur production selon les modalités du système, **celui-ci offre également une sécurité**

alimentaire aux paysans qui peuvent prélever de quoi subsister sur leur stock pendant la période de soudure.

Les éléments suivant doivent être intégrés :

- Comprendre les cycles de prix annuel et suivre de près les prix du marché pour connaître la valeur réelle de la production (maîtriser le calendrier cultural)
- Identifier tôt les acheteurs potentiels pour connaître leurs besoins en qualité et en quantité quand débute la saison.
- S'assurer le traitement des producteurs de services produits
- Contrôler la qualité des produits
- Mettre au point des accords de vente détaillés donnant indication spécifiées sur la tarification, l'emballage, la qualité, les conditions de livraison et la durée du contrat.
- Garantir une communication interne claire et complète : les informations véhiculées entre la Direction et le Siège doivent être claires donc facile à traiter, complète c'est-à-dire qu'il n'y a pas de manquant.
- Surveiller la politique du gouvernement et les actions du gouvernement dans le secteur agricole.

922- Crédit bail

Le crédit bail ou leasing est un type dynamique de financement d'entreprise agricole adapté de microfinance. Il repose sur le principe que l'utilisation mais non la propriété du matériel permet de dégager des profits. Les IMF peuvent s'en servir pour lever de fonds en vue de financer l'achat de biens d'équipement.

Le crédit bail fait état de l'accord entre une propriétaire de biens durable (bailleur) et une entreprise souhaitant louer ce matériel en crédit-bail (preneur). Par le leasing, le preneur détient un droit d'usage des biens en location, moyennant versement de loyer. Le client s'engage à payer la société leasing jusqu'au terme du contrat. Il a ensuite la possibilité d'acheter le matériel, de le restituer ou de

négoier une prolongation du crédit-bail à l'expiration du contrat initial. La majorité de contrat de bail a une durée de 3 à 10 ans.

Il peut aussi être une opération profitable puisque l'institution serait en mesure de réduire les coûts de transaction par une projection précise des flux de trésoreries pendant la période du bail. Le risque encouru est réduit, étant donné que le droit de propriété n'est pas transféré à l'entreprise tant que l'échéance du bail n'est pas arrivée à terme. Le bailleur possède ainsi une garantie matérielle, le bien baillé, pouvant être récupéré en cas d'impayés.

Etant donné le faible niveau de développement technologique dans le secteur informel, pour viser ce marché, EAM doit être capable d'évaluer précisément la valeur résiduelle du matériel et de participer activement à la relocation et à la vente de l'équipement sur le marché secondaire.

Au vu de cette situation, EAM a tout intérêt à se spécialiser dans une gamme limitée d'équipements (par exemple : charrue, kubota) et à choisir les circuits de distribution (Bas Mangoky, Beroroha) les plus appropriés.

Il existe trois modèles fondamentaux de crédit-bail :

- **Le leasing financier** : Le preneur a le droit d'usage pendant la période importante de sa durée de vie. Les loyers s'étalant sur plusieurs années représentent la valeur totale du matériel. Au terme de la période de location, le prix d'achat du matériel est établi : soit une offre spéciale, soit un prix fixe.

Ce type de bail concerne les preneurs qui prévoient d'acquérir le matériel à l'expiration du contrat. Ils assurent le risque d'obsolescence et prennent en charge la maintenance et l'assurance. Le prix d'achat total est les intérêts sont échelonnés sur toute la période du contrat de bail.

- **Le contrat de location-vente** : c'est une alternative au crédit d'équipement. On s'en sert généralement pour le financement de petits produits, tels que motos, machines à coudre, réfrigérateur, etc. Le preneur verse un acompte jusqu'à 30% du prix d'achat. Chaque versement augmente sa part de propriété, permettant la constitution de fonds propres.

Les clients qui ont un historique de crédit solide auprès d'une institution sont en mesure de verser un acompte et ont un intérêt dans l'accord de location-vente, ce qui réduit le risque de non-paiement des loyers.

Le prix de l'actif et le risque induit par l'opération financière sont répartis sur toute la période du contrat de bail.

- **Le leasing opérationnel** : permet au preneur de louer un actif sur une période de temps sensiblement inférieur à la durée de vie économique dudit actif. Il est généralement à moyen terme et est souvent associé aux biens d'équipement tels que voiture ou tracteur.

Cette formule est associée aux équipements perdant rapidement de leur valeur ou devenant obsolètes en peu de temps. La société leasing reste propriétaire du matériel pendant la durée du contrat et couvre ses coûts grâce aux nombres de locations et à la vente finale du matériel.

La société leasing est propriétaire de l'actif et bénéficie des avantages de l'amortissement. L'entreprise preneuse a la possibilité, au terme du contrat, d'acheter l'actif à sa juste valeur marchande ou de reconduire le contrat.

Le montant de loyer dépend de différents facteurs : le coût de ressources, le risque d'impayés, le coût de traitement, le risque de valeur résiduelle, les options du contrat, la concurrence, la prestation de service et de maintenance.

Le crédit-bail intéresse les micro-entrepreneurs parce que ces derniers peuvent se servir des équipements sans à en payer le prix total ; jouir du droit de propriété sans entamer leurs liquidité ni alourdir leur endettement ; réserver du capital pour d'autres dépenses ; se prémunir contre l'inflation et l'obsolescence.

Au fur et à mesure que le monde du microfinancement devient de plus en plus compétitif et que de plus en plus d'importance est placée sur la viabilité financière, le développement des nouveaux produits contribuera à la viabilité à long terme du dispositif, en répondant aux besoins changeants des clients actuels et de clients potentiels.

Les évaluations représentent une source précieuse de données dont EAM peut se servir pour les études de marché relatives au développement de nouveaux produits.

Avant de se mettre sur le marché financier, une étude de marché fondée sur une compréhension du comportement et des besoins des consommateurs du service est fondamentale. Le but est de se procurer un aperçu des besoins, préférences et comportement de clients. Ce qui peut faciliter la création de nouveaux produits convenant à la clientèle ciblée.

D'ailleurs pour développer des produits qui réussissent, il est important de comprendre les besoins financiers de ses clients.

Cette dernière partie complète les deux premières. Elle comportait des suggestions afin d'améliorer le dispositif face aux difficultés que rencontre EAM dans sa mise en œuvre et compte tenu de ses atouts. Ainsi, plusieurs actions sont proposées.

Les perspectives d'avenir sont des possibilités à long et moyen terme du dispositif. Ce sont des procédés qui ont été déjà appliqués par d'autres institutions de microfinance nationales et internationales.

Les éléments que contient cette troisième partie ne sont pas des verdicts judiciaires mais des propositions objectives tirées des analyses effectuées durant l'évaluation.

CONCLUSION GENERALE

Cette présente étude se divisait en trois parties qui sont la présentation général d'EAM et de la CUT, l'analyse diagnostic du dispositif et dans sa dernière partie les suggestions d'amélioration, les actions proposées afin d'améliorer le dispositif et les perspectives d'avenir de ce dispositif d'EAM. L'évaluation participative a posteriori a été recommandée par EAM afin de pouvoir mesurer les résultats de ses activités de microcrédit envers les GCS et de se situer face aux clients et éventuellement aux concurrents.

La participation des bénéficiaires et partenaires dans le processus de l'évaluation constitue un avantage exceptionnel. Ils ont communiqué des informations, donné leurs avis sur certains points et exprimé leurs attentes sur le dispositif.

EAM a atteint ses objectifs en matière d'effectif des emprunteurs, de taux de recouvrement et de genre.

En se référant aux changements positifs constatés dans la vie de la population des quartiers de Mahavatse II, de Tanambao Motombe et de Kiembe haut lors de l'évaluation, on peut dire que les activités d'EAM répondent exactement aux besoins de financement de ses cibles et correspondent ainsi à ses objectifs qui visent le développement durable et la promotion des MPE.

Cette étude montre que le microcrédit représente un outil important de lutte contre la pauvreté et peut être considéré comme un des outils en vue d'atteindre les OMD notamment la réduction de la pauvreté d'ici 2015.

Néanmoins, il n'est pas toujours une solution adéquate pour « les indigents » ou ceux qui souffrent de la faim, qui n'ont ni revenus, ni moyens pour rembourser l'emprunt. Ceux-là doivent recevoir d'autres formes de soutien.

La plupart des défaillants d'EAM se trouvent dans cette situation d'extrême pauvreté ; c'est pourquoi ils n'ont pu rembourser EAM à échéance. Cette défaillance n'a pas été détectée au moment opportun

c'est-à-dire au moment de l'étude de dossier de crédit. C'est pour cette raison que les banques classiques n'octroient pas de petits prêts.

Souvent mieux vaut faire des petits dons, améliorer les infrastructures, mettre en place des programmes d'emplois et de formation et fournir d'autres services financiers pour lutter contre la pauvreté qui dans toutes les mesures du possible doivent aller de pair avec la constitution d'épargne. Sinon, les moyens de financement de l'institution se trouvent face à un risque très important d'impayés.

EAM, de part son activité de microcrédit se retrouve dans un continuum d'institution financière représentant une composante essentielle d'un système financier intégré au service de agents économiques à Madagascar et particulièrement à Toliara.

L'activité de microcrédit d'EAM envers les GCS peut durer puisqu'il existe sur le marché des clients qui ont toujours besoin de moyens de financement pour financer le fonds de roulement de leur micro-activité, puisqu'il possède assez de liquidité pour poursuivre l'activité, des personnels clé sur terrain, puisque les impacts sont significatifs.

Malgré quelques contraintes rencontrées notamment l'inexpérience en matière d'évaluation et l'insuffisance d'ouvrage du domaine de la microfinance, cette évaluation a permis de connaître EAM et son environnement, ses points faibles et ses atouts, sa contribution au développement local et national et à l'atteinte des OMD. L'étude montrait que l'accès au microcrédit d'EAM par ses cibles leur ont permis de satisfaire d'autres besoins : santé et hygiène, éducation, autonomisation des femmes...

LEXIQUE

Extrêmement pauvre: désigne la situation des individus très pauvres formant la demi inférieure du groupe situé en dessous du seuil de la pauvreté ou encore vivant avec un dollar par jour.

Indigents : sont des personnes trop pauvres pour utiliser les services financiers formels et efficacement et qui ont besoin d'autres types de mesures d'assistance. Ils sont hors de la portée des programmes de microfinancement.

Ligne de crédit : est un plafond de crédit qu'une institution peut utiliser et mobiliser.

Non pauvres mais vulnérables : dans cette étude, les personnes vulnérables sont celles qui ont le plus de difficulté à s'insérer professionnellement et à avoir accès au crédit dans le système de prêt actuel car elles sont les plus touchées par l'exclusion, pour des raisons culturelles et économiques. Ils n'ont pas accès au crédit classique qui exige de garantie, d'apport en numéraire ou d'épargne.

Pauvres : sont des personnes situées dans la partie inférieure de l'échelle des revenus, sous la classe moyenne et définies comme ayant des ressources insuffisants pour accéder à un niveau donné de la consommation.

Questionnaire (fiche d'enquête) : est un document élaboré pour regrouper une série de questions.

Revolving funds : est un fonds renouvelable c'est-à-dire que le fonds se reconstitue au fur et à mesure des remboursements et il sera réinvesti.

ANNEXES

Annexe 1 - Outils de suivi de portefeuille

Annexe 2 -Termes de références

Annexe 3 - Méthodologie

Annexe 4 - Fiche d'enquête

Annexe 5 - Dix principes de crédit soutenable aux micro-entreprises

Annexe 6 - Cinq dimensions de l'évaluation

Annexe 7 – Phases de développement d'une IMF

Annexe 1 - Outils de suivi de portefeuille

Fiche de remboursement

1. Coordonnées du GCS

- Nom du GCS
- Quartier

Nom & date	Montant restant dû (Ar)	Règlement (Ar)	Emargement	
			Membre GCS	EAM
Nom 1				
Date P1				
Date P2				
Date P3				
Date P4				
Date P5				
Date P6				
Nom 2				
Date P1				
Date P2				
Date P3				
Date P4				
Date P5				
Date P6				
Nom 3				
Date P1				
Date P2				
Date P3				
Date P4				
Date P5				
Date P6				
Nom 4				
Date P1				
Date P2				
Date P3				
Date P4				
Date P5				
Date P6				
Nom 5				
Date P1				
Date P2				
Date P3				
Date P4				
Date P5				
Date P6				

1. Suivi de portefeuille individuel

- Quartier :
- Nom du GCS :
- Taux d'intérêt :
- Durée de crédit :
- Date de déblocage :
- Date de la première échéance :
- Date de la dernière échéance :

Nom et prénoms	Activité	Montant débloqué	Montant à rembourser		Echéance appelée		Montant remboursé		Montant retard
			K	I	Nb	Montant	K	I	
Totaux									

2. Suivi de portefeuille des GCS

Quartier	Nom du GCS	Nb Bénéf	Montant total débloqué	Montant total à rembourser		Echéance appelée		Montant total remboursé		Montant total en retard
				K	I	Nb total	Montant total	K	I	
Totaux										

3. Etat des créances

Un état des créances sera établi par semestre selon le tableau ci-après :

Quartier	Nom du groupement	Crédits sains (prêtés non échus) (K + I)	Créances compromises (échus, recouvrement possible) (K + I)	Créances litigieuses (probablement perdues) (K + I)
Totaux				

Annexe 2 – Termes de références

TERMES DE REFERENCE

Evaluation du dispositif de financement d'EAM mis en place en faveur de la population vulnérable dans les villes de Mahajanga et Toliara, Cas produit EAM – HI

I – Contexte

Handicap International (HI) a mis en œuvre un projet d'appui au processus de Développement Local Urbain (DLU) qui comporte un volet Activités Génératrices de Revenu dont l'objectif est d'améliorer l'accès aux revenus des habitants des quartiers.

De 2003 à 2005, dans le cadre de ce projet, EAM, un organisme spécialisé en microfinance, et HI ont développé conjointement une opération de microcrédit en faveur des habitants des quartiers dans les villes de Mahajanga et Toliara, notamment ceux en situation de vulnérabilité y compris les personnes handicapées.

En juin 2005, une évaluation finale organisée par les deux parties dans les perspectives de consolider la pérennité des actions en faveur des bénéficiaires – cibles donne lieu à la signature d'une convention permettant à EAM de poursuivre l'intervention en faveur de la même cible avec les produits mobilisés.

Après cette évaluation, l'EAM a poursuivi l'intervention. Par souci de viabilité du dispositif, EAM a recruté pour 3 mois un stagiaire afin de mener les travaux de vérification et d'évaluation sur site.

II – Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission sont de :

- Evaluer le niveau d'application des recommandations formulées lors de l'évaluation citée précédemment.
- Déterminer la situation exacte du dispositif depuis cette évaluation
- Formuler des nouvelles orientations et recommandations pour la suite de l'intervention.

III – Organisations

Le stagiaire aura à définir avec l'équipe d'EAM au niveau régional les méthodologies à adopter et de les faire approuver par le siège avant leur mise en œuvre.

L'intervention comportera 03 phases :

- travaux préparatoires : élaborer les supports de travail et la méthodologie à adopter, exploiter les documents disponibles auprès des directions régionales
- travaux de vérification et d'évaluation sur site : visites et échanges auprès des bénéficiaires et autorités locales
- travaux de rédaction et de finalisation

IV – Durée et lieu de l'intervention

La durée de l'intervention court dès l'arrivée du stagiaire à Mahajanga jusqu'au terme du stage.

Les lieux de l'intervention seront à Mahajanga et Toliara.

V – Livrables

A l'issue de l'intervention, le stagiaire produira les livrables suivants :

- rapport intermédiaire après deux mois d'intervention
- rapport final à 15 jours de la fin du stage

Mahajanga, novembre 2007

Annexe 3 – Méthodologie

L'évaluation sera effectuée par le Stagiaire sous la supervision des Responsables Régionaux. Ils joueront le rôle de facilitateur entre le Stagiaire et les Bénéficiaires et Acteurs.

Des outils techniques d'évaluation seront utilisés entre autres :

- des fiches d'enquêtes
- des guide d'entretiens avec les partenaires : Responsable EAM, Autorités locales,

Sur le plan organisationnel, les travaux seront menés en quatre principales phases :

Phase 1 : Travail Préparatoire (A1)

En appui avec les Responsables Régionaux, le travail préparatoire se déroulera comme suit :

A11 – Déterminer l'échantillon de l'enquête : nombre de la population, critères, ...

A12 – Elaboration de l'approche méthodologique à adopter : plan de travail, outils

A13 – Exploitation des supports de travail disponible à la Direction Régionale

Phase 2 : Travail de vérification et d'évaluation sur site (A2)

A21 – Visite préliminaire auprès de la population à enquêter.

A22 – Visites et échange avec les bénéficiaires

A23 – Visites et entretien avec les Chefs de Quartier

A24 – Entretien et échange avec les Responsables de l'EAM au niveau régional

Phase 4 : Début de rédaction

Après le travail de collecte d'informations, la rédaction s'ensuit. Il y a lieu aussi d'appuyer l'équipe régionale dans la détermination et l'application de la procédure de recouvrement de créance.

CALENDRIER DE REALISATION

Activités	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10
A1 - Travail Préparatoire										
A11 – Echantillonnage	x									
A12 - Elaboration de l'approche méthodologique à adopter	x									
A13 – Exploitation des supports de travail disponible	x									
A2 - Travail de vérification et d'évaluation sur site										
A21 – Visite préliminaire auprès de la population à enquêter.		x								
A22 – Visites et échange avec les bénéficiaires			x	x	x	x				
A23 – Visites et entretien avec les Chefs de Quartiers			x		x		x			
A24 – Entretien et échange avec les Responsables de l'EAM au niveau régional								x		
A3 - Rédaction									x	x

CRITERES D'ECHANTILLONAGE :

_La population à enquêter représente 33% du nombre de bénéficiaires soit 21 bénéficiaires dont 5 hommes et 14 femmes. Ces personnes ont été choisies selon les critères suivants :

- appartenant aux deux sexes : Femme ou Homme
- opérant dans les Catégories d'activités : commerce, production et autres
- situation face au remboursement
- Se trouvant dans les Sites d'interventions : Ankiembe haut, Tanambao Motombe, Mahavatse II
- Appartenants à l'un des groupes suivants : Milamina, Mahaliny, Manirisoa, Ezaka, Mahavonjy, Tahirisoa, Miray saina, Fitsinjo, Soatantehy, Soamaniry, Milahasoa, Soafiavy, Fitahia.

Annexe 4 – Fiche d'enquête

ENQUETE AUPRES DES BENEFICIAIRES

I – Identification de l'enquêté

Q1 – Nom et prénoms :

Q2 – Site :

Q3 – GCS :

Q4 – Age :

Q5 – Genre :

Homme Femme

Q6 - Situation matrimoniale :

1 - Célibataire

2 - Marié(e)

3 - Veuf (ve)

4 - Séparé(e)

Q7 – Nombre de personnes à charge :

Q8 – Niveau d'étude :

1 - Aucune

2 - Primaire

3 - Secondaire, premier cycle

4 - Secondaire, second cycle

5 - Universitaire

Q9 – Expérience de crédit

Q10 - Nature de l'activité

Activité principale

Activité d'appoint

Q11 - Autres sources de revenus

II – Degré de participation du bénéficiaire

Q12 – Source d'information du bénéficiaire

Q13 – Réunions de groupe et nombres

SIF

Réunion de groupes assistés

Réunion de groupes non assistés

Cause d'absence aux réunions de groupe

Q14 – Formations et Nombre de formation

Types de formation

Nombre de formation

Q15 – Dossiers à préparer pour l'obtention de crédit

Q16 – Dossiers signés :

Contrat de prêt

Acte de cautionnement solidaire

Reçu du déblocage

Demande de déblocage de prêt

Fiche de remboursement

Q17 – Processus

1 – très lente

2 – Lente

3 – Normale

4 – Rapide

III – Le crédit

Q18 – Composition du montant de remboursement :

Q19 – Le montant du crédit est :

- 1-Insuffisant
- 2-Peu suffisant
- 3-Suffisant

Q20 – La durée du remboursement est :

- 1 – Très courte
- 2 – Courte
- 3 – Moyenne
- 4 – Assez longue
- 5 – Longue

Q22 - Nombre de retard :

Q23 - Période du retard

Q24 - Cause du retard

Q24– A-t-il déjà payé des pénalités sur retard de remboursement?

Q25 - Le promoteur a-t-il payé la totalité de ses dettes à échéance?

Q26 – Reçu du reversement du FDG ?

Q27 – Demande de crédit pour la vague suivante ?

OUI – Pourquoi ?

Activités souhaitées

NON – Pourquoi ?

Q28 – Outils de gestion utilisés :

Q29 – Affectation du crédit

Lors de la préparation du dossier :

Utilisation effective du crédit

V – Situation économique :

Q30 – Changement situationnel

Sur la vie quotidienne

Niveau de revenu

Epargne

Lieu de dépôt

Achat de meubles et appareils électroménagers

Achat des nouveaux habillements

Achat de fourniture scolaire

Loyer

Animaux domestiques

Autres

Sur l'activité

Autres activités initiées

Nouvelles acquisition

Autres

Q31 – Activité

Avant projet :

Durant projet :

Après projet :

Q32 – Situation sociale

Participation à la vie de quartier :

Participation à la vie familiale :

Reconnaissance de la société :

Reconnaissance de la famille :

Indépendance vis-à-vis de la famille :

IV – Problèmes rencontrés et solutions proposées

Q33 - Problèmes rencontrés : Financière, vente, gestion, concurrence, production, économique, social, autres

Q34 - Suggestion d'amélioration du produit

Q35 - Appréciation globale du bénéficiaire

Q36 - Date de l'enquête

Annexe 5 – Dix principes de crédit soutenable aux emprunteurs

Tiré de Webster L. et P. Fidler (1995) originellement conçu par Rhyne et Holt (1994) et Malhotra (1994)

- 1. Crédit à court terme** : offrir initialement des prêts de 3 à 6 mois avec des échéances de remboursement fréquent.
- 2. Prêts initiaux faibles** : commencer avec des montants faibles correspondants au « cash flow » des micro-entreprises et inciter le remboursement en offrant des montants plus importants pour motiver les clients non défaillants.
- 3. Se concentrer sur le fonds de roulement** pour les entreprises qui ont déjà faits leurs preuves : les entreprises nouvelles ont un taux de mortalité (taux d'échec) très élevé, et le taux de démarrage peut être fourni par les familles et amis. Les institutions financières d'appui aux micro-entreprises devraient se focaliser sur le fonds de roulement.
- 4. Spécialiser les services, diversifier le portefeuille, ignorer les tentations de targeting** : les institutions doivent se spécialiser sur l'assistance technique ou sur les services financiers et non les deux. C'est le portefeuille de prêt et non la variété des services offerts qui doit être diversifié. Les portefeuilles doivent se diversifier pour réduire les risques associés aux portefeuilles homogènes et s'éloigner des programmes de crédit dirigés vers des usages spécifiques.
- 5. Simplifier les services** : utiliser une procédure de demande de crédit simple (souvent moins d'une page) se rapprochant du niveau d'éducation des clients et écourter les opérations de façon à réduire le temps d'étude de dossier.
- 6. Localiser les services, se focaliser sur l'économie d'échelle** : se positionner près des micro-entrepreneurs. Recruter des employés parmi les membres de la communauté, y compris ceux qui ont un niveau d'éducation plus bas que celui des employés des banques. Se positionner là où il y a une masse importante de clients pour réduire les coûts de transactions. Les projets qui ont réussi sont ceux qui ont offert des volumes de crédit large.

7. Raccourcir le temps d'études et de déboursement de crédit : limiter le temps entre la demande de prêt et le déboursement des fonds. Comme la majorité des petits prêts sont destinés au fonds de roulement, la rapidité est idéale pour les clients et contribue à réduire les coûts administratifs pour les institutions financières. Le temps entre l'étude de dossiers et le déboursement de fonds peut être réduit en utilisant le groupe de caution solidaire pour sélectionner les clients et décentraliser l'approbation du prêt.

8. Motiver le remboursement : motiver le remboursement à travers les groupes solidaires et en utilisant la caution solidaire. Prêter aux groupes est efficace parce qu'il permet de réduire les coûts de transactions. Les prêts directs pourraient aussi être efficaces dans les environnements où il y a une cohésion sociale et où il y a peu d'abus politique.

9. Les pauvres peuvent épargner. Les expériences dans beaucoup de pays ont montré que les programmes de crédit n'étaient soutenables que quand les crédits étaient financés par l'épargne. L'épargne est souvent oubliée dans beaucoup de programmes de crédit. Accepter les dépôts pourrait ainsi engager beaucoup de coût. Et les programmes mal montés pourraient s'accaparer de l'épargne des membres. Des précautions particulières doivent être prises si l'institution devait mobiliser l'épargne.

10. Taux d'intérêt : Les taux d'intérêts doivent prendre en compte l'inflation, les pertes et défaillances et le coût des prêts. En effet, les coûts administratifs associés à la provision de services financiers aux micro-entreprises exigent des taux d'intérêts plus élevés que les taux d'intérêts bancaires. Les micro-entrepreneurs ont la volonté de payer des coûts élevés pour les services dont ils ont besoins.

*Annexe 6 –***Cinq dimensions de l'évaluation**

L'efficacité est déterminée par analyse du niveau d'atteinte des objectifs, autrement dit, le rapport entre les objectifs visés (augmentation du nombre d'emprunteurs, baisse des impayés) et les résultats réels (volume du portefeuille, taux de recouvrement) ainsi que les facteurs qui ont influencé les résultats (les partenaires potentiels qui ont participé indirectement à l'atteinte des objectifs).

La pertinence est appréciée par l'analyse de la conformité ou la cohérence entre le but global poursuivi et les effets attendus avec les activités de l'entreprise. Il s'agit donc de voir si l'activité de microcrédit correspond réellement au but global d'EAM, c'est-à-dire qu'il y a atténuation de la vulnérabilité des pauvres. La question qui se pose est donc la suivante : quels sont les changements après l'utilisation du crédit ?

L'efficience du dispositif est appréciée par l'analyse du coût par rapport à l'efficacité des activités c'est-à-dire que le coût des ressources (financières, matérielles et humaines) a vraiment abouti aux résultats. Les ressources seraient-elles suffisantes par rapport aux actions entreprises ?

Les impacts sont les différences occasionnées par le dispositif sur les bénéficiaires. Ils peuvent être positifs ou négatifs. Il s'agit de voir que le taux d'impacts positifs est important par rapports aux impacts négatifs. Est aussi considéré le nombre de personnes affectées par les impacts (les membres de la famille, la communauté).

Enfin, **la durabilité** est la possibilité de toujours continuer face aux facteurs internes et externes. Il est important de savoir que les services financiers d'EAM répondent toujours aux attentes de ses clients, que cette ligne de crédit est rentable.

Annexe 7 – Phases de développement d'une IMF

On considère généralement que le développement du secteur de la microfinance suit les 4 phases suivantes : démarrage, expansion, consolidation et intégration.

- **Phase de démarrage** : Durant cette phase, les activités de microfinance sont introduites en général sous forme de projets pilotes. Les produits et services financiers sont peu diversifiés. En fait, ils sont dans une phase de test et de développement pour un marché en création. Au niveau des IMF, un accent est mis sur les ressources humaines capables de proposer des méthodologies et modalités de services et produits rentables. Au cours de cette phase, les subventions sont dominantes. On assiste vers la fin de cette période à deux phénomènes : d'un part, des échecs de projets pilotes à cause notamment de la mauvaise qualité de portefeuille de crédit, et d'autre part, la réussite de certaines expériences ayant appliqué des méthodologies adaptées au contexte et des pratiques optimales de microfinance. En résumé, au cours de cette période, la priorité est au développement des produits adaptés à la création d'un marché pour la microfinance.

- **Phase d'expansion** : C'est la phase au cours de laquelle les IMF leaders se préoccupent d'élargir la gamme de leurs opérations et de leur clientèle. Leur réussite leur permet de monopoliser une grande part du marché potentiel. D'autres IMF s'inspirent et copient leurs méthodologies. L'accent est mis sur le développement des activités et des démarches des IMF sur la mobilisation des ressources pour financer la croissance. L'expansion du secteur permet de réaliser des économies d'échelle et des résultats d'exploitation positifs. Les IMF continuent de bénéficier de subventions pour le renforcement institutionnel mais elles recourent à des prêts souples des banques, des bailleurs de fonds et de certains investisseurs pour financer leur croissance. On observe au cours de cette phase que la demande en produits et services financiers est importante mais largement insatisfaite. La priorité est au développement des institutions en vue de répondre à cette demande.

- **Phase de consolidation** : C'est la phase au cours de laquelle les IMF leaders se focalisent sur leur viabilité et sur la pérennité de leurs opérations. L'accent est mis sur le renforcement institutionnel. C'est en effet, une étape caractérisée par la formalisation de l'organisation interne des IMF (manuels de procédures et de gestion des produits, SIG...). Le secteur de la microfinance se formalisant, la réglementation du secteur devient nécessaire. La concurrence est vive entre les IMF qui sont obligées d'améliorer leur productivité et d'innover pour conserver et élargir leur part de marché. Les subventions au secteur s'amenuisent et n'interviennent que sur des aspects tels que le renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur. Au cours de cette phase, on constate que certaines IMF commencent à intégrer dans leur portefeuille de nouveaux clients (micro et petites entreprises et même PME). La priorité est accordée à l'amélioration de la réactivité aux besoins des clients et à la diversification des produits.

- **Phase d'intégration** : Dans la phase d'intégration, les IMF leaders font partie intégrante du secteur financier formel réglementé par la Banque Centrale et offrent une gamme de produits répondant aux besoins de la majorité des segments du marché. Cette intégration du secteur de la microfinance au secteur financier formel permet l'accélération de la croissance et du développement économique. Cette phase est caractérisée par la disparition des subventions pour les IMF qui s'autofinancent et ont accès aux fonds commerciaux pour financer leur croissance et servir à la fois leur clientèle de base et des clients haut de gamme (MPE, PME). Au cours de cette phase, les institutions financières formelles (banques et établissements de crédit) sont de plus en plus engagées dans le secteur de la microfinance, en créant des unités ou des départements pour fournir des produits et services à une catégorie de clients considérés comme pauvres et à bas revenus.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages de base :

- Bruno Galland, Guillaume Debaig, Dominique Evrard et Alain Letourmy, *Guide de suivi et d'évaluation de systèmes de micro-assurance santé, Tome 1 Méthodologie*, Publication du BIT, Genève, 2001
- Charles Waterfield et Nick Ramsing, *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance, guide pratique*, Août 1999 Impressions Dumas, Sainte Etienne-France
- Faculté Universitaire des Sciences agronomiques de Gembloux (FUSAGx), Unité d'Economie et de développement rural, *Suivi évaluation de projets de développement*, Note de cours.
- Jupiter NDJEUNGA/BM, *Microfinance à Madagascar*
- Makarini Adéchoubou, Jo Woodfin, Louissette Ranorovololona, Josiane Rakotomanga et Mamy Andriamahenina, *Madagascar, le secteur de la microfinance : diagnostic et analyse des opportunités d'investissements, Rapport principal*, Septembre 2003
- Michael Goldberg et Ruth Goodwin-Groen, *Aide-mémoire : Mesure et Contrôle des Impayés et Calcul et Fixation de taux d'intérêt*, 2001,
- *Table financière*, Librairie MIXTE,

Revues

- AQUADEV/VIE (Volontaires pour l'Intégration Educative), *Les méthodes participatives de diagnostic et de planification des actions de développement*, Actes du séminaire international de Niamey, Niger, Juin 2001
- Betty WAMPFLER, *Niger : une nouvelle étape dans le partenariat entre organisation paysanne et institution de microfinance*, Synthèse de l'atelier OP-IMF, Juin 2005
- Betty WAMPFLER et Christian BARON, *Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ?* Séminaire de DAKAR, Bulletin d'information post

séminaire/Fiche n°10 – Sécuriser le crédit à l'agriculture par le crédit stockage ou warrant agricole, 21-24 Janvier 2002

- Betty WAMPFLER et Christian BARON, *Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de la libération. Quelle contribution de la microfinance.* Séminaire international de DAKAR, Synthèse thématique de l'atelier 3 Microfinance, banques agricoles, banques commerciales : quels partenariats pour le financement de l'agriculture, 21-24 Janvier 2002, Dakar, Sénégal

- CAPAF, *Etude de marché des services aux institutions de microfinance à Madagascar*, note de synthèse sur la capacité des IMF en Afrique, juin 2005

- Corinne MERINI, *Le partenariat : Histoire et essai de définition*, Actes de la Journée nationale de l'OZP, 05 Mai 2001

- EAM, *Note de présentation 2008*

- EAM/HI, *Convention de partenariat*, 2003

- EAM/HI, *Mini-manuel de procédure pour les activités de microcrédits en faveur de la population vulnérable, notamment des handicapés*, 2003

- Elizabeth Dunn et J. Gordon Arbuckle Jr., *Note technique concernant la relation entre les études de marché et les évaluations des impacts de programme dans le secteur du microfinancement*, Mai 1999

- Express de Madagascar, mardi 08 juillet 2008, p7

- Monique Cohen et Jennefer Sebstad, *Microfinancement et gestion des risques : le point de vue du client*, Congrès annuel sur le financement des nouveaux développements, Université Goethe de Frankfurt, Allemagne, Septembre 1999

- P. CLERT-GIRARD, *Alliance entre PME/PMI Industrielle – Bonnes pratiques*, Conférences sur les stratégies d'Alliance Partenariat dans les PME, Janvier 2005

- Sanda Maman Sani, *Le renforcement des capacités nationales en suivi-évaluation : le cas du Réseau Nigérien de Suivi-Evaluation (ReNSE)*,

Conférence Annuelle de l'Association Africaine d'Evaluation, Nairobi, 10-14 Juin 2002.

- Weidmann Associates, *Innovations en microfinance : Crédit-bail, une nouvelle option pour les institutions de microfinance*, Conférences sur les programmes de microfinance « Advancing Microfinance en Rural West Africa », Bamako, Mali, Octobre 2000.

Site web :

<http://www.banque-centrale.mg>

<http://www.capaf.org>

<http://www.lamicrofinance.org> (site web du CGAP pour les pays francophones)

<http://www.pnud.ne>

TABLE DES MATIERES

	Page
Remerciements.....	i
Avant propos.....	ii
Résumé analytique	iii
Sommaire	vi
Liste des abréviations	viii
Liste des tableaux et figures	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Méthodologie	3
PARTIE I – EAM ET SON ENVIRONNEMENT	5
Chapitre 1 – Présentation d’EAM	6
11 – Historique et évolution institutionnelle.....	6
111 – EAM, un projet de développement	6
112 – Préparation à la pérennisation du projet	6
113 – EAM, association	6
12 – Description sommaire.....	7
121 – Objectifs et missions	7
122 – Activités	8
1221 – Conseils.....	8
1222 – Formation	8
1223 – Microcrédit.....	9
1224 – Diversification	10
123 – Références	11
13 – Alliances et partenariats	11
131 – Partenaires commerciaux.....	12
1311 – Clients	12
1312 – Fournisseurs	14
132 – Partenaires techniques	14
133 – Partenaires financiers	15
Chapitre 2 – Organisation des ressources	16
21 – Ressources humaines	16
211 – Organisation du personnel de la DIR EAM Toliara	16

212 – Coordination, contrôle et décision	17
213 – Documents relatifs aux Ressources Humaines	19
22 – Ressources matérielles	19
221 – Natures des ressources matérielles	20
222 – Logistiques des ressources matérielles	20
23 – Ressources financières	20
Chapitre 3 – Monographie de la CU de Toliara	22
31 – Organisation administrative et géographique	22
32 – Organisation d'intérêt socio-économique.....	22
321 – Organisation d'intérêt sociale	23
322 – Organisation d'intérêt économique	24
33 – Secteurs financiers	26
PARTIE II – ANALYSE DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF	29
Chapitre 4 – Mission d'évaluation	30
41 – Fonctions de l'évaluation	30
411 – En fonction du moment où elle intervient	30
412 – En fonction de qui la mène	31
413 – En fonction de son champ d'application	33
414 – En fonction de la méthodologie appliquée	33
42 – Objectifs et organisation	34
421 – Objectifs	34
422 – Organisation	35
4221 – Préparation de l'évaluation	35
4222 – Réalisation de l'évaluation participative	37
4223 – Communication des résultats	37
43 – Résultats de l'évaluation.....	38
431 – Au niveau du dispositif.....	38
4311 – Traits caractéristiques du dispositif.....	38
4312 – Traits caractéristiques du crédit.....	38
4313 – Procédure	43
4314 – Activités	46
432 – Au niveau des emprunteurs.....	48
433 – Au niveau des partenaires.....	48
434 – Au niveau de l'institution.....	49

Chapitre 5 – Analyses des résultats de l'évaluation	51
51 – Application des antécédentes recommandations	51
52 – Analyse de la situation de la quatrième vague	53
521 – Situation financière et des emprunteurs	53
5211 – Nombre et volume de prêt	54
5212 – Taux de recouvrement	55
5213 – Taux d'intérêt	58
5214 – Situation globale des emprunteurs	58
522 – La procédure	59
5221 – Procédure relative au préparatif	59
5222 – Procédure relative au suivi	60
5223 – Procédure relative au recouvrement	61
53 – Impacts du dispositif	62
Chapitre 6 – Analyse de l'environnement	64
61 – Forces	64
62 – Faiblesses	65
63 – Opportunités	66
64 – Menaces	67
PARTIE III – SUGGESTIONS D'AMELIORATION, PROPOSITION D' ACTIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR	69
Chapitre 7 – Suggestions d'amélioration	70
71 – Attentes et exigences des emprunteurs	70
72 – Suggestions de l'évaluateur	71
Chapitre 8 – Actions proposées	74
Chapitre 9 – Perspectives d'avenir	79
91 – Refinancement	79
92 – Financement du développement rural	80
921 – Warrantage	81
922 – Crédit-bail	82
CONCLUSION GENERALE	86
Lexique	x
Annexe et glossaire	xi
Bibliographies	xxiii
Table des matières	xxv