
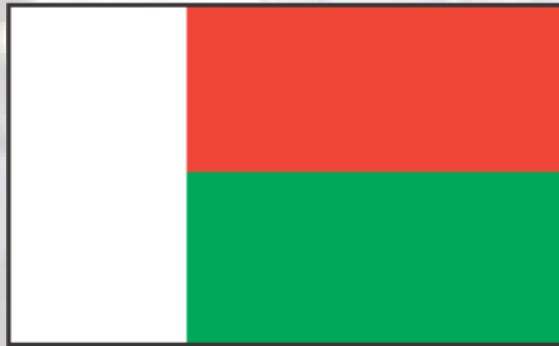




CGAP



**REVUE DE L'EFFICACITE DE L'AIDE POUR
LA MICROFINANCE
(CLEAR)**



MADAGASCAR



Octobre 2005



**Manuel Moyart
Eric Duflos
Alexia Latortue
Francois Lecuyer
Jennifer Isern
Hubert Rauch**

TABLES DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iv
REMERCIEMENTS	vi
CARTE DE MADAGASCAR	vi
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	1
I HISTORIQUE	3
II LA MICROFINANCE DANS LE CONTEXTE MALGACHE	5
III DÉFIS AUX TROIS NIVEAUX DES SYSTEMES FINANCIERS	8
Cadre d'analyse	8
Fragilité structurelle de la microfinance malgache: un thème récurrent	8
MICRO	8
Forces du niveau Micro	8
Faiblesse du niveau Micro	10
Recommandations aux bailleurs de fonds au niveau Micro	11
MESO	13
Forces du niveau Meso	13
Faiblesses du niveau Meso	13
Recommandations aux bailleurs de fonds au niveau Meso	15
MACRO	17
Forces au niveau Macro	17
Faiblesses au niveau Macro	18
Recommandations aux bailleurs de fonds au niveau Macro	19
IV SYSTÈMES DES BAILLEURS	23
Forces des systèmes des bailleurs de fonds	23
Faiblesses des systèmes des bailleurs de fonds	23
Recommandations pour les bailleurs de fonds sur leurs systèmes	26
V ANNEXES	29
Annexe 1 - Résumé des faiblesses du système financier, de l'efficacité des bailleurs et des recommandations aux bailleurs	29
Annexe 2 - Les risques des subventions et taux d'intérêt bonifiés— quelques exemples	30
Annexe 3 - Financement des bailleurs alloués à la microfinance 2002–2004 et engagements 2005	31
Annexe 4 - Activités des bailleurs	32
Annexe 5 - Portefeuille microfinance des bailleurs	33
Annexe 6 - Résumé des projets	34
Annexe 7 - Liste des participants à la Revue CLEAR	38
Annexe 8 - Bibliographie et références	43

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADEFI	Action pour le Développement et le Financement des Microentreprises
AFMIN	Africa Microfinance Network
AECA	Association d'Épargne et de Crédit Autogérée
AFD	Agence Française de Développement
AFMIN	African Microfinance Network
AGEPMF	Agence d'Exécution du Projet Microfinance
AIM	Association des Institutions de Microfinance non Mutualistes
APEM	Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
APIFM	Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
ARIZ	Assurance pour le Risque des Investissements
BAD	Banque Africaine de Développement
BFV	Bankin'ny Fampanandrosoana ny Varotra
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BMOI	Banque Malgache de l'Océan Indien
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BNI	Banque Nationale pour l'Industrie
BOA	Bank of Africa
BTA	Bons du Trésor par Adjudication
BTM	Bankin' Ny Tantsaha Mpamokatra
CAPAF	Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone
CE	Commission Européenne
CECAM	Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CEFEB	Centre d'Études Financières, Économiques et Bancaires
CEM	Caisse d'Épargne de Madagascar
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CIDR	Centre international de Développement et de Recherche
CLEAR	Country Level Effectiveness and Accountability Review
CNMF	Coordination Nationale de Microfinance
CP-SNMF	Comité de Pilotage de la Stratégie Nationale de Microfinance
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
DID	Développement International Desjardins
DIRECT	CGAP Donor Information Resource Center
DSRP	Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FERT	Fondation pour l'Épanouissement et le Renouveau de la Terre
FGM	Fonds de Garantie Mutualiste
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIRST	Financial Sector Reform and Strengthening Initiative
FMI	Fonds Monétaire International
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
GRET	Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IBS	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

ICAR	International de Crédit Agricole et Rural
IDA	International Development Agency
INSCAE	Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprise
INTERCECAM	Centre de Services des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelles
IRAM	Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement
IS Fund	Information Systems Fund
MAE	Ministère Français des Affaires Etrangères
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCA	Millenium Challenge Account
MEFB	Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget
MIX	Microfinance Information Exchange
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OTIV	Ombona Tahiri Ifampisamborana Vola
PAMF	Projet d'Appui à la Microfinance
PADANE	Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est
PAIQ	Programme d'Appui aux Initiatives de Quartier
PAR	Portefeuille à Risque
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRBM	Projet de Réhabilitation du Périmètre du Bas-Mangoky
PSDR	Projet de Soutien au Développement Rural
SFD	Système Financier Décentralisé
SIDI	Société d'Investissement et de Développement International
SIG	Système d'Information de Gestion
SIPEM	Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
SMB	Secrétariat Multi Bailleurs
SNMF	Stratégie Nationale de Microfinance
SYDEC	Systèmes Décentralisés d'Epargne et de Crédit
TIAVO	Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
UE	Union Européenne
UNICECAM	Union Interrégionale des CECAM
URCECAM	Union Régionale des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelles
USAID	United States Agency for International Development
USD	U.S. Dollar

REMERCIEMENTS

L'équipe de la Revue CLEAR souhaite remercier toutes les personnes qui nous ont consacré leur temps précieux en participant à la revue. Nous sommes particulièrement reconnaissants à ceux qui ont accepté de venir nous rencontrer plusieurs fois de suite. En ce qui concerne le gouvernement malgache, nous tenons à remercier les différents Ministres, leur personnel et la CSBF qui ont bien voulu nous recevoir et nous faire part de leur expérience. Du côté des bailleurs de fonds, Emmanuel Haye et Denis Castaing de l'Agence Française de Développement et Delphin Randriamiharisoa de la Commission Européenne ont joué un rôle de "champions" pour promouvoir cette initiative d'amélioration de l'efficacité de l'aide et nous leur en sommes fort reconnaissants. Enfin, nous remercions les dirigeants malgaches des associations de microfinance (APIFM et AIM) qui nous ont beaucoup aidé dans notre travail d'analyse. Nous sommes également très reconnaissants à Zoe Gardner, Hannah Siedek et Jocelyne Ratahiriarinov pour leur excellent soutien dans la préparation de cette Revue CLEAR.

CARTE DE MADAGASCAR



Source: CIA, *The World Fact Book* (McLean, VA: CIA, 2005),
<http://www.cia.gov/publications/factbook/geos/ma.html>

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La Revue CLEAR Madagascar (revue de l'efficacité de l'aide pour la microfinance) s'est déroulée à Antananarivo du 26 avril au 17 mai 2005. Cette revue a pour objectif d'analyser l'efficacité des bailleurs de fonds dans la microfinance et de les aider à mieux adapter leur soutien au développement de systèmes financiers pour les pauvres (épargne, crédit, assurance, transferts etc.).

Les bailleurs de fonds ont joué et continuent à jouer un rôle important dans le développement de la microfinance à Madagascar. En 2005, la microfinance malgache atteint environ 70 000 clients pour le crédit et plus de 500 000 clients pour l'épargne à travers un grand nombre de points de services. Malgré les crises politiques et économiques qui ont sévi dans l'île, la microfinance malgache a connu une croissance remarquable entre 1999 et 2004 avec une augmentation de 246% du nombre de membres, et une augmentation de plus de 100% du volume de l'épargne et du crédit.

A Madagascar la microfinance se développe aux trois niveaux des systèmes financiers (micro, meso et macro). Au niveau micro (fournisseurs de services financiers), on constate un grand nombre d'acteurs, et un intérêt grandissant des banques et des investisseurs privés, avec une prédominance des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) (mutualistes et non mutualistes), ainsi qu'un rôle majeur de la Caisse d'Épargne et de La Poste. Au niveau meso (fournisseurs de services d'appui), il existe une offre de services comme la formation ou l'audit. Enfin, au niveau macro (politique, cadre réglementaire et supervision), la supervision et la coordination sont présentes et un cadre légal spécifique à la microfinance se met en place.

Toutefois, la microfinance malgache demeure fragile. Il est inquiétant de constater que les SFD malgaches ont des fragilités structurelles à plusieurs niveaux (gouvernance, gestion du portefeuille, contrôle interne, ressources humaines et manque de pérennité financière). Par exemple les SFD ont en moyenne un taux de retour sur actifs négatif et des portefeuilles à risque (PAR) supérieurs à 11%. On constate par ailleurs que les services d'appuis à la microfinance sont encore trop rares et d'une qualité souvent discutable, que les associations professionnelles ont besoin de renforcement et qu'il y a un manque d'information fiable sur les résultats financiers. Enfin, au niveau macro, les institutions de supervision et de coordination disposent de moyens limités tandis que le cadre légal est en pleine mutation. Il existe un risque de distraction du marché par les bonifications des taux d'intérêt et l'implication du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) n'est pas toujours en accord avec la Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF). Enfin, le système judiciaire n'est pas suffisamment fiable pour favoriser le développement du secteur financier.

La Microfinance malgache nécessite le soutien des bailleurs pour:
● Réduire la fragilité des SFD
● Mieux subventionner la formation, mais pas les taux d'intérêt
● Etablir des fonds multi bailleurs en libre accès pour l'appui technique
● Promouvoir la transparence des SFD
● Aider le gouvernement à maintenir un environnement favorable
● Clarifier le rôle des différents acteurs
● Renforcer la capacité de la CSBF
A l'interne, les bailleurs doivent
● Assurer un personnel qualifié en finance
● Mettre en application les principes clés de la SNMF
● Renforcer une gestion basée sur les résultats des prestataires de services
● Réactiver leur coordination

Au vu de ces fragilités, les bailleurs de fonds ont un *rôle fondamental* à jouer pour consolider le développement et garantir la pérennisation de la microfinance à Madagascar. Se soustraire à ce rôle aurait des conséquences négatives sur le développement du pays.

La Revue CLEAR recommande qu'au niveau micro, les bailleurs aident les SFD à assainir leurs portefeuilles en effectuant des missions ponctuelles et en mettant en place des bonnes pratiques de gestion. Dans la mesure où les bailleurs ont accès aux meilleures pratiques en microfinance, il semble important qu'ils travaillent à leur promotion dans le contexte malgache. Plus généralement, il est essentiel que les bailleurs aident les SFD performantes à mieux adapter leurs services. Enfin, la Revue CLEAR considère que les bailleurs doivent s'efforcer de promouvoir la diversification des institutions et des approches en microfinance, par exemple à travers la création d'une banque de microfinance.

Au niveau meso, les bailleurs doivent mieux investir dans la formation, en favorisant l'émergence d'une offre de formation locale, claire, accessible et pérenne. La Revue CLEAR recommande également qu'ils établissent des fonds multi-bailleurs en libre accès pour l'appui technique au secteur de la microfinance. Les bailleurs doivent aussi agir en faveur de l'amélioration de la gouvernance au sein des SFD, en particulier en ce qui concerne les institutions mutualistes. Il faut également que les bailleurs encouragent l'union des deux associations professionnelles et soutiennent la structure qui résultera de ce rapprochement. Enfin, la Revue CLEAR Madagascar recommande que les bailleurs favorisent l'émergence d'un système pérenne de refinancement pour les SFD.

Au niveau macro, les bailleurs doivent aider le gouvernement à maintenir un environnement favorable à la microfinance. Il est nécessaire que les bailleurs prennent conscience des risques associés à la bonification des taux afin de faire reculer cette pratique. Les bailleurs pourront aussi aider les différents acteurs de la microfinance à clarifier leurs rôles. Enfin, ils doivent promouvoir le renforcement des capacités de la CSBF.

Pour permettre la mise en place de ces recommandations, il est essentiel que les bailleurs eux-mêmes améliorent leurs propres systèmes. Les bailleurs doivent se doter d'un personnel qualifié en finance au sein de leurs structures afin de pouvoir gérer des programmes de microfinance. Les bailleurs doivent aussi disséminer et mettre en pratique les principes clés présents dans la Stratégie Nationale de la Microfinance. Il leur est nécessaire de renforcer une gestion des programmes basée sur les résultats, notamment avec les prestataires de services. Enfin, toutes les interventions des bailleurs doivent se diriger vers la pérennisation de la microfinance et les outils disponibles aux bailleurs doivent mieux s'adapter aux besoins de la microfinance.

I HISTORIQUE

Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) estime que les organismes bailleurs de fonds consacrent annuellement entre 800 millions et 1 milliard de \$US à la microfinance. Malheureusement, cette assistance n'a pas toujours débouché sur un accès permanent des pauvres aux services financiers.

A l'initiative de ministres, de directeurs d'agences de développement et du CGAP¹ les Revues Croisées des bailleurs de fonds sur la microfinance ont conduit 17 organismes de développement à effectuer, par l'intermédiaire du regard de leurs pairs, une introspection sur leurs manières de financer des interventions en microfinance. Cela leur a permis de comprendre pourquoi leurs modus operandi ne reflètent pas systématiquement les bonnes pratiques et de remédier à cet état de fait. 17 membres du CGAP ont participé aux Revues Croisées entre avril 2002 et novembre 2003. Tous les participants aux Revues Croisées ont publié les lettres de recommandations reçues par leurs directions et prennent des mesures concrètes pour améliorer leur efficacité.²

Les Revues Croisées ont révélé cinq éléments d'efficacité de l'aide qui ont été adoptés par tous les participants. On les regroupe symboliquement autour de l'Étoile de l'Efficacité: (1) cohérence et clarté de la stratégie, (2) compétence technique du personnel, (3) responsabilité vis-à-vis des résultats, (4) gestion appropriée des connaissances, et (5) outils d'intervention appropriés.³

¹ Le CGAP est un consortium de 30 organismes de développement opérant dans la microfinance. Créé par les principaux pays bailleurs de fonds et praticiens de la microfinance, le CGAP a pour objectif de servir de ressource à l'industrie à plusieurs niveaux: mise en place de standards, prestation de services de conseil, initiatives de recherche et développement et financement de projets novateurs sur le terrain. Les ressources du CGAP sont à la disposition des prestataires de services financiers, des organismes de développement, des gouvernements et d'autres prestataires de services tels que les auditeurs et les agences de notation. On trouvera des informations plus détaillées sur le site www.cgap.org.

² On trouvera des informations plus complètes au sujet des Revues Croisées (*Peer Reviews*) sur le site www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html.

³ Pour plus d'information sur les résultats des 17 Revues Croisées vous pouvez consulter les documents suivants: www.cgap.org/direct/docs/HLM_Global%20Results_reprint.pdf et www.cgap.org/docs/PeerReview_policy_070604.pdf.



Lors d'une réunion des chefs d'agences en février 2004, les organisations participantes se sont engagées à adopter un programme de travail qui se base sur les conclusions fournies par les Revues Croisées. Un élément clé de ce programme de travail consiste à amener l'initiative d'efficacité de l'aide plus proche du terrain et c'est pourquoi les membres du CGAP ont décidé de lancer les Revues pays de l'efficacité de l'aide dans la microfinance ou "*Revues CLEAR*" (*Country Level Effectiveness and Accountability Reviews*). Les Revues CLEAR doivent compléter le travail accompli dans le cadre des Revues Croisées.

Les Revues CLEAR ont pour objectif l'amélioration de l'efficacité de l'aide sur le terrain. Elles prennent en compte l'opinion des principaux intervenants dans la microfinance (pouvoirs publics, praticiens, secteur privé) qui collaborent avec les bailleurs de fonds. Le CGAP a élaboré les termes de références (TDR) des Revues CLEAR en consultant ses membres bailleurs y compris leur personnel basé sur le terrain. Il est prévu d'effectuer six Revues CLEAR au total et deux ont déjà eu lieu au Cambodge (octobre 2004) et au Nicaragua (février 2005).⁴

La Revue CLEAR à Madagascar a eu lieu du 26 avril au 17 mai 2005. L'équipe était constituée d'Eric Duflos, Alexia Latortue et Jennifer Isern du CGAP, de François Lécuyer et Emmanuel Moyart, consultants, et de Hubert Rauch de GTZ. Elle a passé un total de 12 semaines-personne sur place. L'équipe a interviewé 116 acteurs influents dans la microfinance. Ces acteurs représentent tous les

⁴ Pour plus d'information sur les Revues CLEAR veuillez visiter notre page web: www.cgap.org/clear/index.shtml.

secteurs, depuis le gouvernement jusqu'aux responsables des SFD (Structures Financières Décentralisées) et des banques, en passant par les fournisseurs de service (auditeurs, etc.) et les bailleurs de fonds. En plus des interviews locales, l'équipe a synthétisé exhaustivement la littérature existante sur la microfinance malgache. Elle a aussi récolté des informations à partir de questionnaires puis interviewé par téléphone des acteurs-clés basés à l'étranger. L'équipe a finalement exposé ses premières conclusions à l'ensemble des acteurs lors de deux restitutions le 17 mai à Antananarivo ainsi que lors d'une conférence de presse.

L'équipe de la mission et le CGAP restent disponibles pour discuter plus en détail des recommandations de ce rapport, et pour appuyer les bailleurs de fonds dans leur mise en œuvre des

recommandations, au siège comme dans leurs représentations à Madagascar. Le CGAP pourra fournir un appui dans le pays pour des actions individuelles ou communes des bailleurs.

Le rapport commence avec un bref rappel du contexte de la microfinance à Madagascar (chapitre II). Le chapitre III présente une analyse des défis aux trois niveaux du système financier (micro, meso et macro). A chaque niveau, après une étude des forces et des faiblesses, le rapport donne des recommandations concrètes aux bailleurs pour mieux adapter leur soutien à la demande et améliorer la situation. Enfin, le chapitre IV détaille les forces et faiblesses des systèmes de fonctionnement des bailleurs, et fournit des recommandations pour améliorer leur efficacité à Madagascar.

II LA MICROFINANCE DANS LE CONTEXTE MALGACHE

Contexte social, économique et politique

Madagascar est un pays étendu (587 000 km²) avec une faible densité de population (17 millions d'habitants), une population très majoritairement rurale (80%), et de nombreuses zones enclavées. La pauvreté touche 70% de la population dont 85% en zone rurale selon le Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP) 2003. Une croissance démographique élevée (2,8%/an), un système éducatif défaillant, et un fort taux d'analphabétisme contribuent à maintenir la pauvreté à un niveau élevé.

L'évolution vers une économie de marché qui s'est déroulée dans les années 1990/2000 a eu des conséquences économiques douloureuses et a entraîné des difficultés politiques. Cette période difficile s'est poursuivie jusqu'en 2002, année où Madagascar a connu une grave crise politique et économique. Bien que la situation politique se soit améliorée avec l'élection du président actuel, la situation économique s'est dégradée à nouveau à la fin de l'année 2004 avec une forte poussée de l'inflation, une dévaluation importante et une hausse du prix du riz, aliment de base de la majorité de la population. Les séquelles de la crise du riz se font encore sentir dans l'esprit des habitants de la capitale qui en ont le plus souffert; depuis juin 2005 les prix du riz sont repartis à la hausse.

Les perspectives pour 2005 seraient plus favorables grâce à une croissance économique et une maîtrise progressive du taux d'inflation. En octobre 2004, les efforts de réforme, de développement social et de stabilisation macro-économique ont permis à Madagascar de franchir le "point d'achèvement" de l'initiative PPTE (Pays Pauvres Très Endettés) et d'obtenir des annulations substantielles de sa dette extérieure (3,4 milliards de dollars sur 4,5 au total). Selon l'OCDE dans son Rapport des Perspectives économiques en Afrique pour 2004/2005, il est prévu pour Madagascar un taux de croissance de 6% pour l'année 2005. Malgré les progrès récents, il reste néanmoins un grand déficit d'infrastructures aussi bien physiques (routes, télécoms) que légales (registre foncier, application du code pénal, recouvrement des garanties, réduction de la corruption). Le développement pérenne de l'agriculture fait aussi

partie des grands défis que Madagascar devra relever dans le moyen terme. Par exemple, la productivité agricole par hectare est l'une des plus faible au monde.

Evolution du secteur financier

Avant les années 1990 le secteur financier était largement public et reflétait des politiques dirigistes. Le système bancaire se composait de banques sectorielles (une banque agricole, une banque de commerce extérieur etc.)

À la fin des années 1980, l'économie malgache a été libéralisée dans le cadre des programmes d'ajustement appuyés par la Banque Mondiale et le FMI. Dans les années 1990, le système bancaire a été entièrement privatisé et assaini. Les banques nationales ont été rachetées par de grands groupes étrangers (la BTM par la BOA, la BNI par le Crédit Lyonnais, la BFV par la Société Générale) et la CMB a désormais un actionnaire majoritaire chinois. Comparé aux autres pays en développement, Madagascar dispose d'un secteur bancaire relativement solide et bien capitalisé. Il comprend sept banques commerciales, deux établissements financiers et au moins quatre compagnies d'assurance, ainsi que la Caisse d'Épargne de Madagascar (la CEM) et un réseau d'agences postales fort développé.

Une nouvelle loi bancaire a été promulguée en 1995, qui donne la responsabilité de la supervision bancaire à la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de la Banque Centrale.

L'intégration de la microfinance dans le secteur financier formel est bien amorcée à Madagascar. On perçoit un intérêt grandissant du secteur bancaire traditionnel pour participer au développement de la microfinance, dans la mesure où il tend à ne plus voir celle-ci comme une marge du secteur financier mais comme un véritable marché. En effet, le secteur bancaire traditionnel représente la majorité des actifs dans le secteur financier, mais lorsque l'on considère le nombre d'emprunteurs, la microfinance est désormais la principale source de services financiers pour les Malgaches.

Les grands acteurs de la microfinance à Madagascar

La microfinance à Madagascar compte un nombre important d'acteurs qui couvrent différents champs d'activités.

Fournisseurs de microfinance. L'offre est assurée par de nombreux fournisseurs de services financiers. On recense un total de 477 points de services constitués en grande majorité d'institutions financières mutualistes appelées Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), mais aussi d'institutions financières non mutualistes, rejoints récemment par au moins une banque. Les premières implantations des SFD datent du début des années 1990 et se sont formalisées peu après: en 1993 pour les CECAM (Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle), et en 1994 pour les OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola). La BOA (Bank of Africa), anciennement BTM (Bankin' Ny Tantsaha Mpamokatra), possède un réseau important et un contact avec le monde rural qui en fait à présent l'un des acteurs importants de la microfinance (tant pour la distribution directe de services que pour le refinancement des réseaux).

Les services financiers sont aussi offerts à travers des institutions publiques comme la Caisse d'Épargne de Madagascar, qui serait en cours de privatisation et Paositra Malagasy (La Poste malgache).

Associations professionnelles. L'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (APIFM), créée en 1997, couvre l'ensemble des institutions mutualistes. Les institutions non-mutualistes sont regroupées au sein de l'Association des Institutions de Microfinance Non Mutualistes (AIM), créée en 1999.

Le gouvernement. Le Ministère de l'Économie des Finances et du Budget (MEFB) est le ministère de tutelle pour la microfinance. La coordination est assurée par le gouvernement essentiellement grâce à la Coordination Nationale de la Microfinance (CNMF) qui dépend du MEFB à travers la Direction du Trésor. Une Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF) a été approuvée par tous les acteurs en 2004. Son coordinateur est basé au MEFB tandis qu'un comité de pilotage de la SNMF regroupe les principaux acteurs.

La réglementation et la supervision de la microfinance incombent à la CSBF. Les activités de microfinance se sont structurées et organisées dans la 2^{ème} partie des années 1990. Une nouvelle loi bancaire a été promulguée en 1995 et la loi sur les mutuelles d'épargne et de crédit date de 1996.

Les premières institutions mutualistes ont été agréées en 1999. Une nouvelle loi sur la microfinance, concernant toutes les SFD, mutualistes et non-mutualistes vient d'être adoptée.

Le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), qui a cédé au MEFB la responsabilité de la microfinance, garde toutefois la responsabilité de plusieurs composantes de crédit dans des projets de développement ruraux.

Financeurs. Le financement est encore assuré essentiellement par les bailleurs de fonds, mais tend à l'être de plus en plus par l'épargne et les banques locales. Celles-ci refinancent les SFD et prennent directement des participations dans certains SFD. Enfin, certains investisseurs privés nationaux et internationaux s'impliquent aussi. Un grand nombre de ces financeurs travaillent directement avec des prestataires de services nationaux et internationaux pour appuyer les fournisseurs de services financiers.

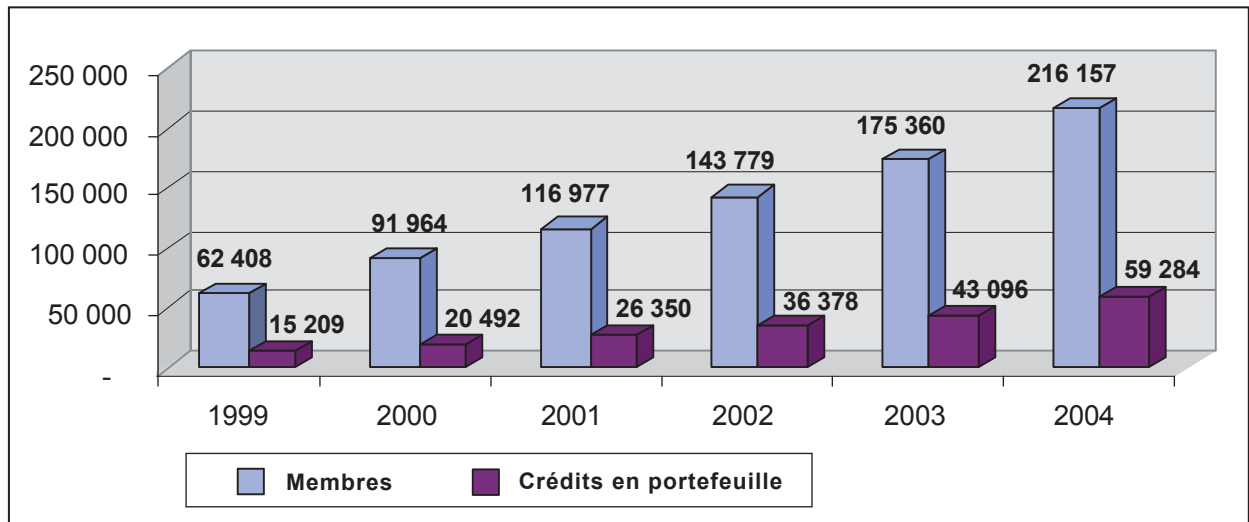
Principaux fournisseurs de microfinance

- Institutions financières mutualistes membres de l'APIFM: **URCECAM, TIAVO, OTIV, AECA, ADEFI.**
- Institutions non mutualistes membres de l'AIM: **SIPEM, Vola Mahasoia, APEM/PAIQ, APEM Farahitso.**
- Banque: **BOA**
- **Caisse d'Épargne de Madagascar**
- **Paositra Malagasy (La Poste)**

Clients et croissance récente

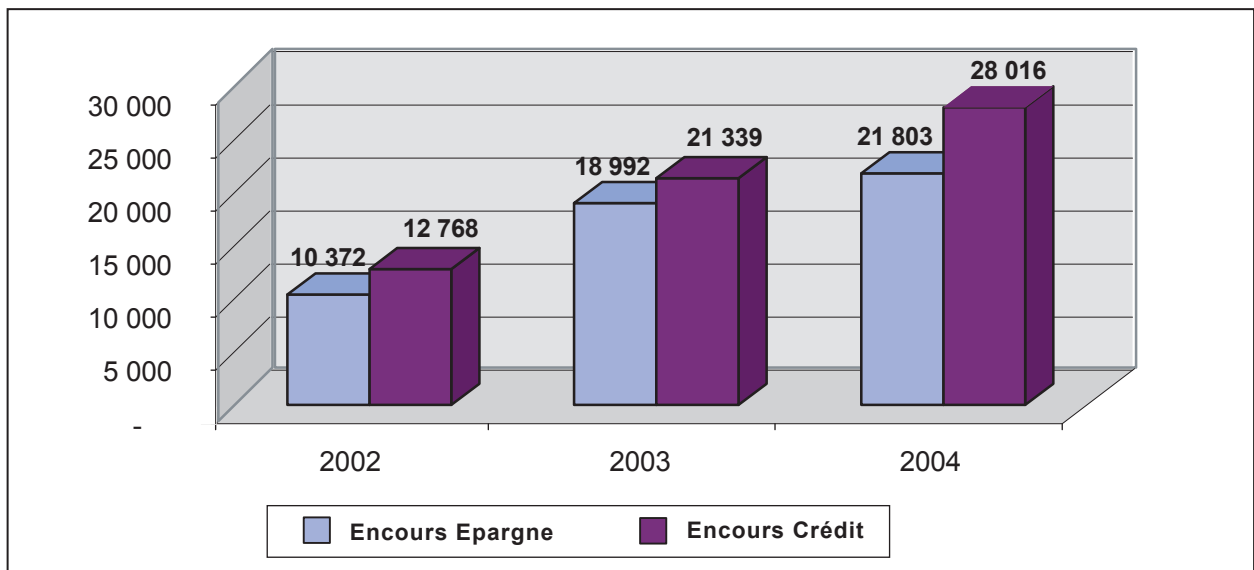
Sur la période 1999–2004 la microfinance malgache a connu une croissance importante. Le nombre des membres des mutuelles a augmenté de 246%, pendant que le nombre de crédits en portefeuille augmentait de 290%. Cette croissance s'est poursuivie malgré la crise de 2002. De 2002 à 2004 la croissance du nombre de clients/membres a été de 40%, celle des encours d'épargne de 110% et celle des encours de crédit de 119%. En 2004 l'épargne moyenne était de 110 000 ariary et l'encours moyen de crédit de 428 000 ariary.

Evolution 1999-2004 Nombre Membres/Crédits en portefeuille APIFM et AIM (*)



Sources: 1999 à 2001 APIFM et 2002-2004 APIFM + AIM

Evolution 2002-2004 Encours Epargne et Crédit (millions Ariary) APIFM et AIM



Sources: 1999 à 2001 APIFM et 2002-2004 APIFM + AIM

L'accroissement de la clientèle ne doit pas masquer le fait que le taux de pénétration de la microfinance à Madagascar demeure faible. En effet, d'après les estimations du Projet d'Appui à la Microfinance (PAMF) du PNUD, la microfinance n'a atteint que 6% de son marché

potentiel, avec seulement 2% de la demande potentielle de crédit couverte. En ce qui concerne l'épargne, le taux de couverture est de 30% en incluant la CEM (Caisse d'Epargne de Madagascar). Si on exclut la CEM le chiffre tombe à 4,4%.

III DÉFIS AUX TROIS NIVEAUX DES SYSTEMES FINANCIERS

Cadre d'analyse

La microfinance connaît une évolution rapide. Les agences de développement internationales viennent d'adopter un nouveau guide des bonnes pratiques qui sera remis à jour régulièrement au fil des innovations.⁵ Ce guide montre que l'intégration de la microfinance dans le système financier formel lui permet d'atteindre un nombre maximum de clients et d'avoir un impact optimum.

L'intégration pleine de la microfinance dans le secteur financier formel requiert un travail aux trois niveaux du système financier: micro, meso et macro. Si les institutions qui offrent des services de microfinance (niveau micro) sont la colonne vertébrale du système financier, elles ont aussi besoin des fournisseurs de services d'appui (niveau meso) pour former leur personnel, améliorer leurs systèmes et devenir plus transparentes. Les politiques, la réglementation et la supervision doivent enfin offrir des règles du jeu favorables au développement sain et rapide des différents acteurs (niveau macro).

Les trois niveaux du système financier

Micro: Ensemble des institutions qui fournissent des services financiers aux pauvres; les institutions de microfinance, certaines banques, certaines ONG, La Poste, la Caisse d'Épargne, et autres fournisseurs par exemple les fournisseurs agricoles. Ces fournisseurs peuvent faire partie du secteur formel ou informel.

Meso: Fournisseurs de services d'appui, comme par exemple les cabinets d'audit, les associations professionnelles, les fournisseurs de systèmes de gestion informatique, et les consultants spécialisés. Le niveau meso comprend aussi les structures faïtières de refinancement (apex).

Macro: Cadre légal, de réglementation et de supervision; les politiques de taux d'intérêt, les lois spécifiques, le système judiciaire etc.

⁵ *Systemes financiers inclusifs. Guides des bonnes pratiques pour les bailleurs de fonds dans la microfinance*, CGAP/Banque Mondiale, Washington DC, 2004.

Fragilité structurelle de la microfinance malgache: un thème récurrent

La microfinance à Madagascar est une activité en fort développement mais encore structurellement fragile. Cette fragilité atteint tous les niveaux du système financier. Elle concerne les SFD, dans leur structure financière et leur gouvernance. Elle concerne les services d'appui comme l'informatique, l'audit et la formation qui sont encore peu disponibles et de qualité mitigée. Elle s'étend encore au domaine réglementaire et de supervision, mal équipé pour faire face à un secteur financier qui s'agrandit. Pour permettre une expansion rapide et solide de la microfinance, il faudra réduire considérablement ces fragilités. Le fait de ne pas prendre les mesures nécessaires dès à présent mettrait en péril les accomplissements réalisés à cette date.

Les bailleurs ont encore un rôle primordial à jouer dans la consolidation de la microfinance à Madagascar. Ce rapport donne des pistes concrètes aux bailleurs pour qu'ils puissent améliorer leur soutien, qui reste indispensable pour viabiliser la microfinance. Il s'inscrit dans la vision de la Stratégie Nationale de la Microfinance qui a pour objectif que Madagascar dispose d'un secteur de la microfinance professionnel, viable et pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande et opérant dans un cadre légal, réglementaire fiscal et institutionnel adapté et favorable.⁶

MICRO

Les SFD doivent être structurellement forts pour offrir un service durable et de qualité à leurs clients. Malgré une présence et une croissance importantes, la plupart des SFD à Madagascar sont loin d'avoir atteint la pérennité financière et institutionnelle. Le niveau micro étant considéré comme la colonne vertébrale du système financier, cette fragilité présente des risques pour l'ensemble du système.

Forces du niveau Micro

Présence de structures en croissance malgré un contexte récent difficile. La période 2002–2004 a vu croître tous types de SFD malgré la grave crise politique de 2002 qui a paralysé le pays pendant

⁶ Voir stratégie nationale (SNMF) en bibliographie.

six mois. La survie de ces institutions est le témoignage de leur ténacité et de leur engagement.

Nombre important de points de service. Grâce à la multitude d'agences bancaires, de caisses d'épargne et de bureaux de poste, l'infrastructure financière malgache offre des opportunités très importantes pour le développement de la microfinance. Par exemple, avec ses 7 banques et ses 117 agences, le réseau bancaire est relativement étendu par rapport à d'autres pays comparables. Heureusement, la plupart du réseau a été conservé lors de la privatisation des banques. La Caisse d'Épargne est bien implantée, avec 19 agences (créées suite à sa séparation de La Poste en 1995) et surtout 770 000 comptes sur livret, dont environ un tiers sont actifs. La moitié de ces comptes sur livret appartiennent à des clients à faibles revenus. La Poste est de loin le réseau le plus étendu avec 230 bureaux multiservices, 30 bureaux de poste ruraux, 150 agences postales en brousse et un projet de Points Poste avec des commerçants. En février 2005, ses clients avaient 44 000 comptes CCP et, 77 000 comptes sur livrets.

Large implantation des SFD en zone rurale. Si l'on reprend une division du pays en 20 régions agro-écologiques telles que définies par le PAMF (statistiques au 30.06.2003),⁷ on ne trouve que 2 régions sans point de service (Betsiboka et Melaky). Cependant, plusieurs régions sont très peu couvertes par des SFD offrant du crédit (Atsimo-Andrefana, Mangoro, Tolagnaro, Atsimo-Atsinana, Horombé) et il existe des disparités entre les régions. Cette relativement bonne implantation dans les zones rurales est essentielle compte tenu du niveau élevé de pauvreté rurale. La finance rurale demeure un des grands défis dans la microfinance et bien d'autres pays pourraient apprendre de l'expérience malgache.

Grand nombre d'épargnants. Souvent appelée la "moitié oubliée de la microfinance," l'épargne est particulièrement bien développée à Madagascar. Le PAMF estime à 30% le taux de pénétration de l'épargne, en comptant la totalité des comptes de la Caisse d'Épargne.

Début d'un rapprochement entre le secteur bancaire, le secteur privé et la microfinance. La BOA est un bon exemple de l'intérêt croissant que porte le secteur bancaire à des clients moins favorisés. Elle offre déjà des services de microcrédit à environ 6000 clients réunis au sein de groupements à travers ses 30 agences. Par ailleurs, les banques commencent à entrer dans le capital des SFD. Voir encadré pour plus de détail.

Participation des secteurs bancaire et privé dans la microfinance

Secteur bancaire

- BNI participe à hauteur de 15% à la SIPEM
- BOA, BMOI et BFV mises en concurrence par ADEFI pour une ouverture de son capital

Secteur privé

- GEM/APEM participe à la SIPEM
- SIDI participe à la SIPEM

Secteur privé (structures intéressées par l'investissement)

- Crédit Agricole français (3 caisses régionales à travers une structure d'investissement) Intercecam
- ICAR (Intercecam et nouvelles IMF à créer)
- Groupe Aga Khan

NB: Le secteur bancaire et les SFD sont aussi liés commercialement. Les banques peuvent refinancer les SFD, accepter leurs dépôts, garantir leurs actifs, etc. Ce point est abordé dans le niveau Meso.

Volonté de certaines institutions mutualistes d'adapter leur structure à l'environnement. Les mutualistes comme TIAVO, les OTIV ou CECAM, ont modifié leurs structures et innové pour répondre au contexte local. Elles ont trouvé des solutions pour améliorer leur rentabilité tout en répondant à la demande locale; par exemple, en introduisant des guichets dépendants de grandes caisses dans des zones reculées et en regroupant certaines caisses. Elles ont aussi innové en créant des structures faïtières qu'elles souhaitent transformer en Société Anonyme avec un agrément d'établissement financier (l'agrément de INTERCECAM a été obtenu pour les CECAM).

⁷ Cette division se rapproche de la nouvelle division administrative qui comprend 22 régions.

Faiblesse du niveau Micro

Une des particularités de la microfinance à Madagascar est la relative fragilité des SFD. Cette fragilité est décrite dans la partie ci-dessous, en utilisant notamment des comparaisons avec les statistiques obtenues par le Micro Banking Bulletin (MBB) qui regroupe des informations financières sur les institutions de microfinance.

1. Fragilité structurelle des SFD.

Problèmes de gouvernance. Il existe un grave problème de gouvernance au sein des institutions mutualistes qui constituent la grande majorité des SFD à Madagascar. L'ensemble du marché s'en trouve par conséquent fragilisé. Plusieurs difficultés apparaissent:

- (i) Le bénévolat peut entraîner un manque de motivation chez certains élus ainsi que des départs fréquents avant la fin de mandat. Le besoin de mener des activités rémunérées n'est pas toujours compatible avec leur mission.
- (ii) Le niveau de formation des dirigeants, ainsi que leurs compétences souvent insuffisantes en gestion et en finance ne leur permettent pas de remplir correctement leurs fonctions.
- (iii) Des comportements sociaux contraires à la mutualité existent; favoritisme dans l'octroi de crédit, malversations et mauvais exemples dans le remboursement du crédit.

Les mutuelles sont par conséquent souvent mal gérées. Les relations entre les techniciens salariés et les élus sont parfois tendues, en particulier en ce qui concerne la prise de décisions et la répartition des tâches au sein des caisses.

Il existe aussi des problèmes de gouvernance entre les structures faïtières et les caisses. Par exemple les politiques de répartition des charges ne sont pas toujours claires. Ces questions sont d'autant plus importantes qu'elles peuvent mettre en cause l'équilibre financier global des réseaux dans un contexte où les subventions aux réseaux tendent à diminuer.

Mauvaise gestion du portefeuille. D'après les données recueillies lors d'une étude récente par le MIX et le CGAP,⁸ le taux de PAR à la fin 2003 est

de 11,6% à plus de 30 jours concernant les 9 principales SFD du pays (ADEFI, 5 OTIV, SIPEM, TIAVO, et UNICECAM). Ce taux est très élevé par rapport aux moyennes mondiales. Il est recommandé de ne pas dépasser 3–5% de PAR à plus de 30 jours. Un portefeuille à risque important pèse sur les coûts (moins de revenus des intérêts, augmentation des coûts de recouvrement, provisionnement plus important etc.). La pérennisation de ces institutions s'en trouve retardée et les coûts supplémentaires se reflètent dans le taux d'intérêt pratiqué auprès de la clientèle.

Manque de systèmes et de contrôles internes. En période de croissance cette faiblesse pose des risques accrus, et beaucoup de personnes interrogées nous ont parlé d'un nombre important de détournements. Les systèmes d'information et de gestion (SIG) informatisés sont encore peu répandus. Même quand les procédures existent, il est difficile de faire un suivi rapproché de l'activité. Ce manque de moyens techniques est doublé par la difficulté à mettre en place un contrôle interne efficace, dû aux manques de moyens humains et financiers.

Rareté des ressources humaines. Le recrutement et la gestion des ressources humaines représentent un défi pour les SFD à Madagascar et plus particulièrement pour ceux implantés en milieu rural. La rareté du personnel qualifié entraîne des coûts importants en recrutement et en formation. Il est particulièrement difficile de trouver du personnel qualifié en zone rurale ou d'en faire venir des villes. De plus, le personnel est instable, constamment attiré par des opportunités nouvelles.

Difficultés à atteindre la pérennité financière hors subvention. D'après les statistiques du MIX à fin de l'année 2003, les 9 SFD principales du pays ont au total un rendement sur actifs négatif de -3,3%. Même en tenant compte du contexte rural particulièrement difficile, ce chiffre ne laisse pas entrevoir de perspectives de pérennité financière à court terme. Le chiffre du rendement sur actifs pondéré par le volume d'actifs pour Madagascar est très inférieur à la moyenne des rendements en Afrique subsaharienne (1,6%). La faible productivité des SFD, avec 29 emprunteurs par membre du personnel comparé à la moyenne mondiale de 139 (données MIX fin 2003) ralentit aussi l'atteinte de la pérennité. Enfin, les taux

⁸ Etude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique, MIX, avril 2005, [www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/MIX_Etude_Afrique_Fr\[2\].pdf](http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/MIX_Etude_Afrique_Fr[2].pdf)

bancaires relativement élevés n'incitent pas les SFD à chercher des financements commerciaux. Cela entretient une "culture bailleur" contraire à la vision de pérennité.

2. Offre ne répondant pas entièrement à la demande.

Faible offre de crédit. La demande de crédit n'est pas assez couverte, en particulier en ce qui concerne le crédit à moyen et long terme. L'ensemble des SFD ne regroupent qu'environ 70,000 clients de crédit, avec un encours de crédit estimé à 30 milliards d'Ariary fin 2004. Le nombre limité d'emprunteurs est dû à plusieurs raisons: (i) des insuffisances méthodologiques, par exemple l'exigence de garanties réelles que les clients pauvres ont du mal à fournir; (ii) l'attractivité du placement des actifs en Bons du Trésor (BTA) par rapport aux portefeuilles de crédits avec des taux d'environ 20%; et (iii) le fait que les dépôts soient pour la plupart à court terme n'incitent pas les SFD à octroyer des crédits à moyen et long terme.

Recommandations aux bailleurs de fonds au niveau Micro

Bien que les recommandations s'adressent aux bailleurs de fonds, elles ne pourront pas être mises en place sans une coopération étroite de ceux-ci avec les acteurs clés de la microfinance que sont les praticiens, le secteur privé et le gouvernement.

1. Aider les SFD à réduire leur fragilité

Les SFD souffrent de fragilités structurelles. Pour aborder le traitement du problème de la fragilité structurelle des SFD, ce rapport propose quatre lignes d'actions qui s'inscrivent dans le prolongement de la vision définie par la Stratégie Nationale de Microfinance.

Inciter les SFD à assainir et mieux suivre le portefeuille. Les bailleurs de fonds peuvent financer une assistance technique spécifique aux SFD pour régler ce problème au plus vite: (i) mettre en place des plans de récupération de portefeuille qui comprennent des procédures exceptionnelles de récupération d'impayés, la création d'équipes dédiées au recouvrement, l'établissement de cibles et des systèmes de motivation pour ces équipes; (ii) financer des études des causes des impayés, pour mieux y remédier et mieux les prévenir; (iii) favoriser l'adoption de standards internationaux dans le

calcul du portefeuille à risque (c'est à dire le suivre à 30 jours et plus et non pas à 90 jours comme cela se fait souvent à Madagascar) ainsi que dans la dissémination d'autres standards de qualité pour la gestion du portefeuille (par exemple règles de provisionnement).

Financer des études sur les coûts et revenus des SFD. Les bailleurs de fonds pourraient soutenir les SFD dans leurs analyses de leurs structures de coûts et de revenus. Ceci devrait leur permettre de mieux connaître et maîtriser leurs charges, et éventuellement de réviser leurs tarifs, toujours dans l'objectif d'atteindre une meilleure efficacité et viabilité financière.

Pousser les SFD à professionnaliser la gouvernance. Cette recommandation requiert des solutions techniques qui prennent en compte les particularités du modèle mutualiste. Les bailleurs doivent fournir une assistance pour mieux définir le partage des responsabilités entre élus et techniciens. Ceci peut se faire par exemple dans la rédaction de termes de référence pour l'ensemble du personnel, et à travers des sessions de sensibilisation sur les différents rôles. Les bailleurs de fonds pourront aussi appuyer la formation technique des élus et des techniciens à travers des réseaux. Enfin, il faut mettre l'accent sur l'importance de dégager plus de revenus pour pouvoir rémunérer le personnel nécessaire au bon fonctionnement, ce qui est lié aux recommandations sur le contrôle des coûts et la productivité. Cette professionnalisation pourra aussi s'accompagner d'un soutien des bailleurs au regroupement de mutuelles, à la création de points de services, et au renforcement des structures faïtières.

Contribuer au renforcement des ressources humaines. Le renforcement des ressources humaines à Madagascar dépasse largement le cadre de la microfinance et s'inscrit dans le long terme. Les bailleurs peuvent néanmoins aider les SFD à acquérir et à maintenir le personnel dont elles ont besoin: (i) en finançant des actions de sensibilisation des étudiants malgaches à la microfinance et (ii) en finançant l'assistance technique ayant trait au développement des ressources humaines pour les SFD. Cette assistance pourrait porter sur les méthodes de recrutement, la mise en place de plans de carrière et de formation pour les employés, l'élaboration de systèmes d'incitations et autres mécanismes de motivation et de fidélisation.

2. Aider les SFD à mieux adapter leurs services

Pour mieux relier l'offre et la demande, les bailleurs de fonds peuvent aider les SFD à mieux analyser les besoins du marché:

Financer des études de marché sur la demande. Si de nombreux outils d'évaluation et d'études existent déjà (voir www.lamicrofinance.org pour les ressources en français),⁹ les bailleurs peuvent également financer des études. Ces études pourraient porter sur (i) la clientèle et ses besoins; (ii) satisfaction des clients; (iii) les causes de désertion; et (iv) l'organisation de groupes test pour une compréhension plus immédiate du marché et de ses réactions.

Appuyer le développement de nouveaux services et/ou méthodes de distribution. Les bailleurs pourront financer des pilotes pour tester de nouveaux produits et/ou marchés. Ce type d'appui pourrait prendre la forme d'un fonds mis à disposition de tous les SFD sur le modèle du fonds de capacités décrit plus bas (voir recommandations MESO).

Diffuser les connaissances et le savoir-faire déjà acquis à Madagascar et ailleurs. Les bailleurs de fonds peuvent appuyer la mise en place d'une base de données incluant les expériences locales et internationales. Plusieurs outils et produits financiers adaptés aux populations rurales existent déjà à Madagascar et méritent d'être plus largement diffusés (par exemple, location-vente de matériel, LMV).

3. Promouvoir une diversification d'institutions et d'approches

Il existe encore de la place à Madagascar pour d'autres méthodologies et institutions, surtout en ce qui concerne l'offre crédit. Pour faire face à ce défi, les bailleurs de fonds devront:

Continuer à sensibiliser les banques à la microfinance. Avec la collaboration de l'Association Professionnelle des Banques ils peuvent organiser un panel de discussion qui permettrait à des banquiers malgaches de rencontrer des banquiers impliqués dans la microfinance (par exemple, Sogesol en Haïti, Bancosol de Bolivie). Les bailleurs peuvent aussi appuyer les activités directes des banques

impliquées dans le secteur (en l'occurrence la BOA), et diffuser les bonnes pratiques pour la microfinance auprès de toutes les banques.¹⁰

Etudier la mise en place de nouvelles institutions et partenariats. A travers leur travail dans de nombreux pays, les bailleurs connaissent divers types d'institutions capables d'atteindre une grande échelle. Dans le sens d'une étude récente qui a été réalisée à Madagascar, une banque de microfinance locale pourrait permettre de couvrir certains segments de marché. Il serait intéressant qu'un consortium de bailleurs réfléchisse à la mise en place éventuelle d'une telle institution (statut, actionnaires, produits...). Au-delà de la création de nouvelles institutions, les bailleurs pourraient aussi favoriser des liens entre les SFD et divers types d'acteurs commerciaux tels que les grossistes en matériels et intrants agricoles, les commerçants etc., qui peuvent procurer des services de relais aux SFD (par exemple un SFD peut utiliser un commerçant pour ouvrir un guichet le jour du marché).

Financer un complément d'étude sur le rôle potentiel de la Caisse d'Epargne et de La Poste en microfinance. Des études existent déjà mais doivent être actualisées et complétées. Si leurs conclusions indiquent que ces institutions ont un rôle important à jouer, les bailleurs pourront alors participer à la recherche de partenaires techniques, voire au développement des activités microfinance de ces institutions.

Subventionner l'extension du réseau des SFD performantes. Les bailleurs pourraient subventionner l'expansion des SFD selon des critères stricts: (i) existence d'un plan d'affaires qui inclut des projections d'expansion; (ii) atteinte de la pérennité financière et institutionnelle, mesurée par des indicateurs internationaux clés; et (iii) contribution financière du SFD à l'expansion. Cette subvention pourrait financer des infrastructures physiques (agences, guichets, partenariats commerciaux), de nouvelles technologies ou une partie des coûts opérationnels à court terme.

⁹ Thème: Développement de Produits et Etude de marché.

¹⁰ Lire le récent Focus Note du CGAP sur les différents types d'interventions de banques commerciales dans la microfinance www.cgap.org/docs/FocusNote_28.pdf.

MESO

Les SFD nécessitent des services d'appui, comme la formation, l'audit ou le refinancement privé. L'équipe a constaté la faiblesse de cette partie du marché qui n'a commencé à se développer que récemment. La fragilité que l'on retrouve au niveau meso risque ainsi d'amplifier, voir de pérenniser la fragilité du niveau décrit précédemment.

Forces du niveau Meso

Début de refinancement de la microfinance par le secteur bancaire. La participation des banques locales va dans le sens de la pérennisation des SFD, de leur expansion et de leur intégration au système financier national. Si les bailleurs ont un rôle à jouer pour amorcer la pompe, ce sont les marchés financiers locaux qui doivent prendre le relais. Des institutions comme CECAM, OTIV Lac Alaotra, ADEFI ou AECA se refinancent partiellement chez la BOA, la BNI ou la BFV. L'encours de crédit de ces institutions auprès des SFD représente entre 4 et 6 milliards d'Ariary. Ce chiffre équivaut à environ 15% des encours de crédit des SFD pour leurs clients; il s'agit d'un chiffre important et la tendance est croissante.

Existence d'associations professionnelles. Les SFD sont réunies au sein de deux associations professionnelles; l'APIFM pour les mutualistes et l'AIM pour les non-mutualistes. Ces associations sont principalement financées par leurs membres même si l'APIFM a reçu des aides ponctuelles de bailleurs. La nouvelle loi sur la microfinance requiert qu'une association de la microfinance soit liée à l'Association Professionnelle des Banques, ce qui va dans le sens d'une intégration de la microfinance au sein du secteur financier formel. Ces associations ont joué un rôle important dans la professionnalisation et la protection des intérêts de leurs membres dans le passé et elles devront continuer à le faire. Elles sont bien connectées à leurs homologues à l'étranger, comme l'illustre la tenue prochaine à Madagascar de la réunion annuelle de l'AFMIN (Africa Microfinance Network).

Commencement d'une offre de formations spécialisées. Les SFD profitent déjà d'une base de formations en microfinance, en finance, et en comptabilité disponibles à Madagascar et à l'étranger. On trouve par exemple des modules de "formation de formateur" (CGAP/CAPAF), des

modules de formation opérationnelle et financière (7 cours CGAP/CAPAF avec APIFM), la "formation aux techniciens et élus" par AGEPMF (gestion risque, management d'une institution...) et le "master INSCAE" (Master Institution Financière Mutualiste et Banque). D'autres offres proviennent de l'Institut Technique des Banques (Centre National de Formation Bancaire), et sont disponibles à l'étranger, par exemple au CEFEB (centre de formation de l'AFD à Marseille).

Intérêt des cabinets d'audit et des consultants pour la microfinance. Les cabinets les plus importants (ceux qui sont affiliés à des cabinets internationaux) sont impliqués dans les audits de SFD. Plusieurs cabinets ont reçu des formations CGAP/CAPAF sur la spécificité de la microfinance, et certains sont allés jusqu'à créer des unités spéciales pour cette activité. Le fait que les SFD aient accès à des audits régulièrement leur permet d'avoir des états financiers vérifiés. Ceci est bénéfique pour la bonne gestion, la transparence et favorise l'accès au refinancement commercial ou à la prise de participations nationales/internationales dans leur capital.

Faiblesses du niveau Meso

1. Fragilité des prestations de services aux SFD

Les prestations fournies aux SFD demeurent généralement assez faibles et dépendent d'éléments externes qui fragilisent leur pérennisation.

Insuffisance de prestataires de services nationaux qualifiés. La taille restreinte du marché malgache, et le manque de personnes formées expliquent le fossé observé entre l'offre et la demande en prestataires et consultants nationaux. L'offre est insuffisante pour plusieurs types de services tels que le contrôle interne, le conseil en management (par exemple, plans d'affaires), les SIG et la comptabilité.

Problèmes d'accès à la formation. Il existe plusieurs causes au manque d'accès des SFD aux formations. Tout d'abord, l'offre en formation est peu visible et mal coordonnée. En l'absence d'une centralisation de l'information sur les formations, il est difficile de savoir qui offre quoi. Par conséquent, les formations sont parfois offertes simultanément et les thèmes sont parfois redondants. De plus, les formations sont relativement aléatoires dans la mesure où elles dépendent souvent d'interventions externes.

Enfin, l'offre de formation reste trop centralisée à Antananarivo. Il existe une vraie demande pour des formations plus facilement accessibles pour les SFD implantés dans des régions enclavées, ce qui leur permettrait de réaliser des économies en temps de travail et en frais de déplacement. Des tentatives pour résoudre ce problème sont en cours: l'AGEPMF par exemple a commencé à donner des formations à Diego et à Fianarantsoa.

Risque de concurrence déloyale dans la formation et autres appuis techniques. Les subventions des projets des bailleurs font parfois concurrence aux prestations du secteur privé. Par exemple, dans le passé, l'AGEPMF (projet de la Banque Mondiale) a proposé des formations similaires à celles de l'APIFM (privé) à des prix subventionnés. Elle a heureusement rectifié son offre. La concurrence déloyale compromet la viabilité d'un secteur de services privés encore fragiles, ce qui renforce la crainte d'une discontinuité des services d'appui non subventionnés.

Transfert de compétence limitée. On constate un vrai manque de transfert des compétences dans l'assistance technique provenant de l'étranger. Ainsi, les formations se succèdent sans vraiment s'intégrer au sein des SFD. On parle parfois de pérennisation des prestataires de services plutôt que des SFD. Il est néanmoins possible que les SFD ne fassent pas toujours tout leur possible pour considérer la formation comme un investissement continu et indispensable à leur pérennité.

Qualité inégale des audits et perception de coûts élevés. Malgré l'intérêt des cabinets d'audit pour la microfinance, la majorité d'entre eux sont peu formés aux particularités de la microfinance et la qualité des audits est perçue comme inégale. Certains auditeurs adoptent une approche inadéquate (par exemple, audit portefeuille crédit insuffisant) et n'approfondissent pas assez les analyses, soit par manque de motivation financière, soit par manque de connaissances. Les résultats ne permettent pas toujours aux intéressés (banques, bailleurs de fonds, investisseurs potentiels, SFD eux-mêmes) d'avoir une vision claire de la santé financière des SFD, surtout en l'absence d'analyse fouillée du portefeuille. De plus, les SFD perçoivent le service comme étant cher, et ce malgré le fait que les cabinets offrent souvent un rabais de 25% sur le tarif habituel,

tandis que de leur côté les cabinets ne considèrent pas encore cette activité comme rentable.

2. Limitations actuelles des associations professionnelles.

Visibilité et poids limité. Les associations professionnelles ne semblent pas avoir assez de poids quand il s'agit de défendre les intérêts de la profession. En revanche, les avantages de la microfinance et son mode de fonctionnement ne sont pas assez diffusés et connus, ni auprès des autorités, ni auprès des bailleurs de fonds, ni auprès du public en général, ni même parfois auprès des SFD. Cette méconnaissance peut nuire au développement de la microfinance (par exemple la croyance que le microcrédit propose des taux usuraires, la subvention à l'achat d'intrants, ou la bonification des taux d'intérêt).

Absence de représentation des techniciens à l'APIFM. La représentation des institutions mutualistes auprès de leur association professionnelle est faite uniquement par des élus. L'absence de techniciens limite la possibilité d'échanges techniques et de capitalisation des expériences, ce qui est pourtant l'un des principaux rôles d'une association professionnelle.

3. Indisponibilité et manque de fiabilité de l'information

Absence de statistiques globales, standardisées et régulières. Les statistiques sur les SFD et leurs activités disponibles auprès de la CSBF, des associations professionnelles, de la CNMF et de certains projets sont partielles et ne se recoupent pas. On peut par exemple noter que pour élaborer des statistiques de ce rapport, l'équipe a dû réconcilier des données divergentes provenant de l'APIFM, de l'AIM et de l'AGEPMF.

Absence de centrale des risques. Le manque d'information sur les clients et leur comportement financier entraîne des coûts et risques pour les SFD. En l'absence d'une centrale de risques, les SFD prennent des décisions sans avoir une information complète sur l'historique de leur clientèle, ce qui augmente le danger d'impayés, et le risque que les clients empruntent à plusieurs SFD à la fois. Il existe néanmoins un début de partage d'information sur les mauvais payeurs, sous l'égide de l'APIFM. Par ailleurs la CSBF, avec l'appui de FIRST et de MCA mène une étude sur les options de faisabilité d'une centrale de risque (ce point est indiqué dans les recommandations).

Recommandations aux bailleurs de fonds au niveau Meso

1. Investir mieux dans la formation.

Le système de formation est encore fragile, tant dans sa structuration que dans sa disponibilité. Les bailleurs doivent donc continuer à accompagner les SFD avec des actions de formation mais en gardant comme priorité *le transfert des compétences*, condition indispensable à la pérennisation.

Financer un inventaire qualifié des formations.

Il existe une offre importante de formations disponibles (publiques et privées, malgaches et internationales). Les bailleurs devraient financer une étude sur la formation existante, qui collecterait des informations sur leurs disponibilités, leurs coûts, leurs conditions d'utilisations et appréciations, leurs sources de financement et leurs qualités respectives. Les conclusions de l'étude récente de l'APIFM sur l'évaluation des besoins en formation des SFD à Madagascar pourront compléter l'inventaire en mettant en évidence le fossé entre l'offre et la demande. Une fois complète, l'étude devrait être largement diffusée auprès des SFD, des bailleurs et de tout autre participant potentiel (ministères, banques...). L'association pourrait ensuite, si elle le souhaite, mettre à jour l'information.

Rationaliser et coordonner le financement à la formation.

En général, il est préférable de subventionner la formation à travers la demande. En ce qui concerne la subvention de l'offre, les bailleurs devraient conditionner leur financement selon un certain nombre de critères, par exemple:

- Exiger que les formations soient ouvertes à tous les SFD qui rassemblent un minimum de critères (taille, transparence etc.). Offrir une formation à chaque SFD individuellement coûte beaucoup trop cher et ne va pas toujours renforcer le marché.
- Favoriser le cofinancement, pour s'assurer que les clients soient motivés vis-à-vis d'une formation donnée. Pour atteindre la pérennité financière, les subventions des bailleurs devront être dégressives et à terme laisser place à un financement entièrement assumé par le client.
- S'assurer que l'information sur l'organisation des formations est largement diffusée (en utilisant la liste établie avec la Revue CLEAR et celle de

l'inventaire fait par l'APIFM, par exemple).

- Eviter la duplication entre formations surtout lorsque celles-ci sont disponibles dans le secteur privé.

Pérenniser le transfert des compétences. Pour encourager le transfert de compétence, les bailleurs peuvent financer le renforcement de la capacité des formateurs nationaux en facilitant des formations de formateurs, en offrant du "coaching" avec des formateurs internationaux, et en élaborant et diffusant du matériel pédagogique, avec une attention particulière à la formation interne.

2. Etablir des fonds multi-bailleurs en libre accès pour l'appui technique.

Il est essentiel d'arriver à créer une base d'outils techniques et financiers qui soit accessible aux SFD hors projet sur une demande ponctuelle.

Les bailleurs de fonds pourraient mettre en commun des ressources disponibles pour les SFD sur dépôt de dossier. Ce fonds pourrait par exemple financer des bourses pour l'appui technique, les audits, les systèmes d'information et de gestion, la mise en place d'un système informatique, l'étude ou la réalisation d'une transformation institutionnelle, la conception de plans d'affaires et de plans d'actions etc. Ce type de fonds multi-bailleurs existe déjà dans d'autres pays—par exemple en Tanzanie où il a été créé à l'instigation de DFID—et requiert un gestionnaire qui centralise les ressources et s'occupe des tâches suivantes de manière transparente:

- Définir les critères minimums d'éligibilité des SFD qui recevront des financements de ce fonds, par exemple la taille de l'institution ou la régularité de l'information transmise à la CSBF et à l'APIFM
- Lancer des appels à proposition et répondre aux demandes ad hoc
- Définir les critères de sélection des dossiers et d'utilisation des fonds
- Évaluer les demandes et
- Faire le suivi des dossiers approuvés

Les institutions éligibles devront cofinancer l'objet de la demande pour que le système soit pérenne. Le système de la subvention partielle et dégressive permet d'intégrer progressivement les coûts de formations dans le bilan des SFD.

3. Promouvoir la transparence des SFD.

La transparence est essentielle pour tous les aspects de la vie des institutions, aussi bien pour le management que pour le superviseur, la protection des épargnants ou la recherche d'investisseurs. Afin d'assurer cette transparence des SFD, les bailleurs aideront à:

Diffuser les standards de bonnes pratiques pour le reporting financier. Les bailleurs pourraient financer un séminaire sur ces standards afin de sensibiliser les SFD et les encourager à aller vers une harmonisation des indicateurs utilisés.¹¹ Pour les inciter à adopter et utiliser ces standards les bailleurs, en coopération avec la CSBF, pourraient conjointement établir un Certificat de Qualité de Reporting Financier en s'inspirant par exemple du "CGAP Transparency Award." Afin de regrouper les bases de données des SFD, les bailleurs pourraient appuyer la CSBF pour qu'elle devienne le dépositaire d'une base de données accessible et cohérente concernant les informations financières des SFD. L'association professionnelle pourrait travailler étroitement avec la CSBF pour regrouper et recouper les données fournies par les SFD.

Disséminer l'information existante sur les SIG. Afin d'éviter de voir se recréer des SIG en partant de zéro, les bailleurs devraient assurer la diffusion de l'information sur les SIG existants et leurs conditions d'accès (en utilisant le dossier thématique sur les systèmes d'information de www.lamicrofinance.org). Pour aider les SFD à comprendre au mieux leurs besoins, les bailleurs pourront les orienter vers le IS fund du CGAP ou avoir recours au fonds multi-bailleurs mentionné précédemment.¹²

Cofinancer les audits des SFD de manière dégressive. Compte tenu du fait que très peu des SFD malgaches sont pérennes, une subvention des coûts d'audit peut se justifier. Cette subvention devra être liée à un cofinancement dégressif. Dans tous les cas, il faut éviter le paiement direct des audits par les bailleurs, afin que l'institution prenne l'habitude de "payer ses propres audits" tout en prévoyant leurs coûts dans son plan financier.

¹¹ Voir les Principes Directeurs sur le Reporting www.cgap.org/docs/Guideline_disclosure_French.pdf et www.cgap.org/docs/Guideline_definitions_French.pdf.

¹² www.microfinancegateway.org/resource_centers/technology.

Suivre l'étude sur la centrale des risques et se concerter sur la réponse. Les bailleurs devront accompagner la CSBF dans l'analyse des résultats sur la faisabilité d'une centrale des risques. Vraisemblablement deux options seront choisies: ou bien élargir la centrale des risques bancaires, ou bien en créer une de toutes pièces. Une fois la décision prise, les bailleurs spécialisés dans ce domaine (par exemple, Banque Mondiale) pourront apporter le soutien nécessaire (par exemple, structuration de la centrale des risques, apport en technologie, formation du personnel de la centrale mais aussi des SFD).

4. Encourager l'union des deux associations professionnelles et la soutenir.

Les bailleurs devraient soutenir la création d'une nouvelle association professionnelle telle que prévue par le projet de loi sur la microfinance. Le regroupement de l'APIFM et de l'AIM permettra à un nombre important d'acteurs de parler d'une même voix et peser plus lourd sur l'échiquier économique, social et politique. Les bailleurs devraient encourager les mutualistes à inclure les techniciens dans leur représentation car ils ont une connaissance en microfinance plus complète que les élus et pourraient participer activement à la définition des priorités de l'association. Une intégration des banques qui servent des populations défavorisées dans l'association professionnelle renforcerait l'inclusion des SFD dans le système financier formel.

Le soutien des bailleurs à la nouvelle association pourrait prendre les formes suivantes:

- Elaboration du plan stratégique de l'association.
- Développement des services aux membres.
- Renforcement des activités de plaidoyer: Une priorité serait la formation en lobbying et communication et la formation des membres aux principes internationaux de la microfinance. Concrètement les bailleurs pourraient financer et former les élus mutualistes sur les bonnes politiques en microfinance, et aussi lancer des campagnes ponctuelles de communication.

5. Favoriser un système pérenne de refinancement pour les SFD

Les financements des bailleurs de fonds peuvent avoir un effet de levier pour que les SFD accèdent au marché de capitaux. Ce type de soutien ne

requiert pas des subventions importantes mais une connaissance profonde des outils et marchés financiers. Les bailleurs qui ont cette connaissance (tels que la SFI, l'AFD et USAID) pourraient:

- Continuer à mettre en relation les SFD avec les banques et les investisseurs privés avec les SFD, puis les préparer à la négociation en leur donnant des exemples de contrats.
- Etablir des fonds de garantie. Cet outil souvent controversé devra être piloté avec prudence et professionnalisme, en insistant sur l'effet de levier, le partage de risques, et en évitant les effets pervers potentiels (par exemple, négligence du suivi de remboursement).
- Les bailleurs devraient tout faire pour aider les SFD à identifier des sources de financement en monnaie locale, provenant des institutions locales ou internationales afin de protéger les SFD de la fluctuation des taux de change.
- Encourager l'accès des SFD aux notations financières (ratings) en accédant aux formations et aux subventions du Fond de Notation (voir www.ratingfund.org/Default.aspx) ou en utilisant le fond multi-bailleurs pour financer ces activités. Un rapport de notation apporte de la transparence et constitue un outil clé pour accéder aux capitaux privés des investisseurs et des banques.

MACRO

Bien que prometteur, le cadre politique pour la microfinance est relativement récent et fragile. Il existe encore plusieurs défis à relever dans les domaines de la supervision, mais aussi dans la compréhension des bonnes pratiques et des conditions nécessaires pour la mise en place d'un environnement favorable au développement d'institutions pérennes.

Forces au niveau Macro

Evolution positive du contexte général.

Certaines améliorations du contexte global de développement du pays contribuent au développement du secteur financier. Les progrès récents au niveau des infrastructures essentielles telles que les routes et les télécommunications en

particulier réduisent les coûts de transactions pour les SFD et pour les clients. Il n'est pas rare que les SFD s'implantent dans une nouvelle zone, dès qu'une nouvelle route y est achevée.¹³ Un autre progrès est l'élaboration du Programme National Foncier qui permettra de sécuriser le foncier, donc la production, l'investissement et l'apport de garanties. Les bailleurs de fonds contribuent déjà largement à ces efforts (par exemple la Commission Européenne pour les télécoms ainsi que les routes, et l'AFD pour le Plan National Foncier). Dans le secteur financier les forces sont:

Stratégie Nationale de la Microfinance en accord avec les bonnes pratiques. La Stratégie Nationale, dans sa déclaration d'intentions, reprend l'ensemble des 11 principes de la microfinance¹⁴. Ces principes ont pu être partagés lors du processus d'élaboration participatif. L'implication forte des bailleurs clés (notamment le PNUD) et l'engagement du gouvernement dans ce processus d'élaboration de la stratégie nationale sont également positifs. La Stratégie indique clairement le rôle exclusif du secteur privé dans la mise en œuvre du microcrédit. Son Comité de Pilotage (CP-SNMF) est inclusif, avec une représentation des associations professionnelles, des bailleurs de fonds et du gouvernement.

Attribution appropriée de la microfinance au MEFB. Tout en reconnaissant que la microfinance a des effets positifs pour plusieurs domaines de développement (éducation, santé, développement rural etc.) la responsabilité politique du MEFB souligne le fait que la microfinance appartient au système financier. La Coordination Nationale de la Microfinance est ainsi logée au MEFB depuis 2004.

Existence d'une unité spécialisée en microfinance au sein de la CSBF. Ayant conscience de l'importance de la microfinance et de sa spécificité, la CSFB a créé une unité spécialisée. Cette unité dynamique se consacre à la conception de la nouvelle loi, étudie la mise en place de la centrale de risques et a la responsabilité exclusive de la supervision des SFD.

¹³ De nombreuses régions pourraient profiter de cette politique de désenclavement qui va permettre de relier des régions isolées entre elles et vers la capitale (CF: région de Sofia par exemple).

¹⁴ www.cgap.org/docs/KeyPrincMicrofinance_fre.pdf.

Projet de loi inclusif. La nouvelle loi sur la microfinance récemment approuvée donne la priorité à une activité et non à un statut institutionnel, et permettra une meilleure adéquation des acteurs et du marché. Elle ouvre la porte à l'ensemble des acteurs mutualistes et non mutualistes ainsi qu'à de nouveaux acteurs comme les SA. Les bailleurs se sont fortement engagés aux côtés de la CSBF dans l'élaboration de ce projet de loi (en particulier la Banque Mondiale).

Faiblesses au niveau Macro

Fragilités du contexte général.

Malgré les progrès en infrastructures essentielles, la situation macro-économique reste instable. Cette instabilité a des implications directes sur la microfinance et le secteur financier en général par la hausse des taux directeurs des banques et la concurrence des bons du trésor. Les SFD placent ainsi parfois en BTA plutôt qu'en crédit tandis que l'inflation augmente les charges d'exploitation des SFD. Enfin, la dévaluation de plus 30% de l'ariary en 2004 et 2005 a eu des conséquences négatives sur le remboursement d'emprunts des SFD en monnaie forte et sur les achats de biens importés nécessaires à l'activité (véhicules, informatique, etc.).

La fragilité structurelle de l'agriculture pose également problème avec des conséquences directes pour l'ensemble des acteurs de la microfinance. Augmenter les productions et productivités agricole requiert un grand nombre d'interventions différentes. Bien entendu, les investissements financiers sont essentiels, mais l'amélioration des infrastructures et des techniques agricoles, le règlement du problème du foncier, l'organisation du monde rural ainsi que la transformation, la distribution et la commercialisation des produits agricoles, sont également importants pour rendre l'agriculture malgache plus productive. Toutefois, il existe une certaine incohérence, entretenue par les bailleurs, dans la politique de financement à l'agriculture: la nécessité d'augmenter rapidement la production génère une pression sur les SFD afin qu'ils prêtent en dépit des risques et de leur manque de capacité interne. Le besoin d'agir rapidement sert souvent de justification pour le recours à de mauvaises pratiques en microfinance qui, à terme, mettent en danger la pérennité des SFD, sans pour autant

régler le problème agricole. En rendant les SFD plus vulnérables, ces mesures pourraient avoir pour conséquence de ralentir l'accès des pauvres aux services financiers.

Risque de distorsions sur le marché par les bonifications. Sans mauvaises intentions, les bailleurs utilisent le crédit—parfois en encourageant la bonification des taux d'intérêt—par facilité et dans l'urgence. Ils se servent des SFD et de leurs réseaux pour canaliser directement des fonds auprès des populations, notamment pour augmenter la production agricole. Les services financiers deviennent alors des outils de distribution de subventions. Malheureusement les “retombées” de telles opérations ne sont pas toujours aussi positives qu'escompté sur la production agricole. D'autres mesures d'aide plus directes à la production pourraient avoir de meilleurs résultats (techniques de productions, semences améliorées, irrigation, soutien aux prix, etc.). Le recours aux taux bonifiés présente de nombreux risques pour le secteur financier malgache car il fragilise à la fois la demande et l'offre de crédit en zone rurale et crée également des risques d'augmentation de l'inflation. (Voir encadré pour plus de détails.)

Supervision par la CSBF encore faible.

L'organisme de supervision est en place mais l'équipe spécialisée en microfinance est encore relativement réduite pour la tâche et manque de moyens. Une conséquence de cette situation est le temps prolongé que prennent l'instruction et la délivrance des agréments. La loi couvrant la microfinance est approuvée, mais les décrets d'application restent à rédiger. Certaines règles prudentielles et/ou leur application doivent par ailleurs se rapprocher des standards internationaux. Par exemple, plusieurs SFD suivent leur portefeuille à risque uniquement à 90 jours, durée trop longue pour la mesure efficace du risque de produits essentiellement courts comme les microcrédits.

Interrogations sur l'implication et le rôle du MAEP dans le secteur financier.

Les bailleurs incitent le MAEP à jouer un rôle dans la fourniture de services financiers en milieu rural, et ce malgré le fait que la responsabilité évidente de la microfinance incombe au MEFB. Les financements de projets multisecteurs à travers le MAEP, même s'ils sont de moins en moins

fréquents, illustrent cette pratique. Un document de juin 2003 relatif à la finance rurale¹⁵ ouvre la porte à l'implication du MAEP, bien que le plan directeur quinquennal pour le développement rural 2004 n'y fasse pas référence.

Systeme judiciaire inefficace. L'équipe a recueilli de nombreux témoignages sur des actions délictueuses (détournements) peu ou pas punies. La lenteur des procédures judiciaires et leurs coûts élevés (droits pour les hypothèques), en particulier en ce qui concerne les exécutions de sûretés, met en péril l'équilibre des SFD. D'une façon plus générale, l'absence fréquente de titres de propriété valables et d'autres garanties réelles constituent un obstacle au développement de la microfinance.

MACRO—Recommandations aux bailleurs de fonds au niveau Macro

Beaucoup d'interventions des bailleurs de fonds dans d'autres domaines que le secteur financier ont des retombées bénéfiques pour le développement de la microfinance: c'est le cas notamment des investissements dans les infrastructures (routes, communications, électricité).¹⁶ De manière spécifique, les bailleurs peuvent:

1. Aider le gouvernement à maintenir un environnement favorable

Soutenir le gouvernement pour maintenir la stabilité macroéconomique. Le meilleur moyen pour les bailleurs de contribuer au secteur financier au niveau macro est d'aider le gouvernement à assurer la stabilité macro-économique. En coopération avec le FMI, les bailleurs peuvent financer des études concrètes qui illustrent le lien entre stabilité économique et développement du secteur financier (y compris la microfinance), en utilisant par exemple les résultats de l'analyse des coûts et revenus des SFD. Ces études pourraient montrer l'impact de

l'inflation sur les SFD et analyser l'implication d'un taux élevé des Bons du Trésor sur les opérations et sur l'offre de crédit.

Appuyer la réforme du système judiciaire. La réforme du système foncier et judiciaire demande des investissements sur le long terme de la part des bailleurs. En plus d'un soutien permanent à cette réforme, les bailleurs devront se pencher en particulier sur les dossiers en cours comme l'avant-projet de loi sur les garanties concernant l'extension des procédures de nantissement et de gages ou le Plan National Foncier.

Contribuer à la réflexion sur la fiscalité pour le secteur financier.

La loi prévoit actuellement des exonérations fiscales importantes pour les SFD mutualistes¹⁷ qui sont remises en cause par le nouveau projet de loi qui concerne les mutualistes et non mutualistes. Si le MEFB veut garder des exonérations, les bailleurs pourront aider le gouvernement à établir un système équitable suivant des principes tels que: (i) prévoir des exonérations liées aux activités et non au statut des SFD, (ii) rendre les exonérations transparentes, (iii) assurer une durée limitée et dégressive, et (iv) marquer clairement leur caractère incitatif. Ce système devra aussi se prémunir contre les organisations qui pourraient tenter de bénéficier d'exonérations sans vraiment offrir des services de microfinance.¹⁸

2. Eviter l'utilisation des taux bonifiés

Etudier et expliquer les risques de la bonification.

La bonification telle que pratiquée à Madagascar équivaut à une subvention de la microfinance à travers le taux d'intérêt. Il serait intéressant d'étudier les résultats des essais effectués à Madagascar et d'en partager les leçons apprises. La subvention des taux d'intérêt pour la clientèle, même de manière temporaire, a été étudiée dans plusieurs pays. Malgré son attrait apparent au premier abord, cette pratique a souvent réduit le

¹⁵ Quelle politique de financement de l'agriculture ? Direction d'Appui à la professionnalisation des producteurs, Service d'appui aux finances Rurales.

¹⁶ Par exemple la région du Lax Alaotra, l'un des "greniers à riz" de Madagascar, proche de Antananarivo et où 2 SFD sont installés (OTIV et CECAM) est très mal reliée à la capitale; en saison sèche-la plus favorable- il faut néanmoins 3 jours de route aux OTIV Diana pour être dans la capitale; à l'intérieur des réseaux régionaux des caisses ne sont pas accessibles comme pour les CECAM pour circuler dans le Bongolava, le Menabé, la Sofia où ce réseau a installé des unions régionales très difficiles à suivre).

¹⁷ Exonération dégressive de l'impôt sur les bénéfices (IBS) exonération totale pendant 5 ans puis dégressivité année 5 à 10-, exonérations de la taxe professionnelle, de la TVA sur les intérêts perçus sur les dépôts et crédits des membres, exonérations des taxes et droits d'enregistrement sur des éléments d'actifs relatifs à l'exploitation (cf. Chapitre IV de la loi Dispositions fiscales).

¹⁸ Voir page 12 des Principes Directeurs en Matières de la Réglementation et Supervision de la Microfinance www.cgap.org/docs/Guideline_RegSup_fr.pdf.

marché de la microfinance plutôt que de l'étendre, avec des conséquences indésirables sur la réduction de la pauvreté.

Même si de nombreux pays riches (dont la France) ont fait ou font usage de bonifications de taux d'intérêt pour financer l'agriculture, l'équipe de la Revue CLEAR n'a pas trouvé d'exemples de réussites associées à ces pratiques dans les pays en développement. Il est peu probable que l'expérience des pays riches dans ce domaine puisse servir de modèle compte tenu des disparités économiques. Les bailleurs doivent être les premiers à évaluer les risques de la subvention au crédit s'ils veulent être les porte-parole des bonnes pratiques auprès du gouvernement et des SFD.

Concrètement la bonification de taux présente les risques suivants:

- Risque de confusion entre crédit et subvention et par conséquent montée probable des impayés de crédits notamment à partir du deuxième cycle

- Difficultés de retourner à l'application des conditions de marché, une fois la bonification terminée
- Venue d'une clientèle plus risquée attirée par les taux bonifiés
- Concurrence déloyale avec les SFD qui choisissent de maintenir un taux réel de marché

Si le recouvrement des coûts d'opération et des coûts financiers doit être inclus dans le taux d'intérêt, l'équipe pense qu'il est indispensable que les SFD améliorent leur productivité et leur efficacité afin de mieux maîtriser leurs charges pour en faire bénéficier leurs clients. Au lieu de subventionner les taux d'intérêt, il est essentiel que les bailleurs subventionnent la transformation des SFD en institutions plus efficaces, avec des services plus diversifiés pour mieux servir la population rurale. Ils doivent aussi mieux disséminer les connaissances sur les taux d'intérêt, qui servent à couvrir les coûts et l'expansion des SFD. (cf. encadrés).

Les taux bonifiés a Madagascar

Fonctionnement du mécanisme:

Il existe à l'heure actuelle un système de bonification des taux de crédit à l'investissement agricole qui fonctionne comme suit:

- Les SFD qui en font la demande peuvent proposer à leurs clients des prêts à taux bonifiés (taux de 1% mensuel au lieu des 3% habituels).
- La bonification s'applique au terme du crédit, et est conditionnée par le remboursement ponctuel et par une augmentation prouvée de la rentabilité de l'activité.
- C'est l'Etat-parfois avec des subventions des bailleurs-qui paye la différence sur le compte du client. Pour le SFD, l'opération reste transparente, il touche les intérêts habituels de 3%.
- L'offre est limitée dans le temps, et destinée seulement à donner un coup de fouet en financement à l'investissement rural (par exemple la construction de greniers villageois, des équipements agricoles).

Avantages:

- Transfert de ressources au secteur rural
- Bonification conditionnée au bon remboursement et à un incrément de la productivité
- Pas de perte de revenus à court terme pour les SFD
- Coût limité pour l'Etat, car l'offre est temporaire (1 an)

Inconvénients:

- le rabais apporté par le taux bonifié (de 2% sur le coût total de l'emprunt) est négligeable par rapport à l'ensemble des coûts de production des agriculteurs, et ne résout pas le problème fondamental de la production agricole.
- les clients oublient le prix réel du crédit (même lorsqu'ils sont informés de l'aspect exceptionnel de la bonification). Comment réagiront les clients au moment du retour des taux réels?

- Dans la mesure où l'argent est fongible une partie des crédits est probablement utilisée à d'autres fins que la production ("effet d'aubaine").
- Les SFD ne bénéficiant pas de bonification, ou qui les refusent sont pénalisés face à une concurrence des prix tronquée.
- Faible chance que la productivité soit améliorée du fait seul de la bonification et en un temps aussi limité
- Pénalisation des institutions qui offrent des crédits aux taux du marché par une guerre des prix artificielle
- Coût relativement facile à calculer mais bénéfices difficilement quantifiables
- Risque d'utilisation inappropriée des subventions sous forme de "cadeaux" qui peuvent entraîner des cas de favoritisme parmi les clients

Voir aussi en annexe des exemples d'effets négatifs des taux bonifiés.

La bonification en contradiction avec la SNMF:

Les principes définis par la SNMF (chapitre 5.2) et adoptés par l'ensemble des acteurs malgaches, sont mis à mal par les bonifications. Notamment, l'intervention directe du gouvernement dans le crédit et la subvention du taux va à l'encontre de ces principes de bonne pratique.

3. Clarifier le rôle des divers acteurs

Les bailleurs doivent s'assurer de l'orientation vers le marché des programmes qu'ils financent et distinguer les rôles des secteurs privé et public. Pour cela ils pourront:

Financer un séminaire sur le rôle du secteur public dans la microfinance. Les bailleurs de fonds pourraient s'inspirer des modules de formation existants sur le rôle du gouvernement dans la microfinance¹⁹ afin de réaffirmer les rôles respectifs des secteurs privés (opérationnel) et publics (environnement et réglementation). Ce séminaire pourrait servir à divulguer les notions déjà inscrites dans le cadre de la SNMF.

Mettre en application le rôle du MEFB comme unique ministère de tutelle. Les bailleurs doivent inciter le gouvernement à confirmer le rôle exclusif du MEFB dans la conception et la gestion quotidienne des programmes. Toute activité de microfinance, même lorsqu'elle prend la forme de composantes dans des programmes gérés par le MAEP doit rentrer sous la tutelle du MEFB. De plus, les bailleurs doivent s'assurer que leurs projets qui incluent une composante financière, en milieu urbain, agricole ou rural, intègrent les bonnes pratiques de la SNMF. En ce qui concerne le grand

nombre d'organes²⁰ de coordination impliqués dans la microfinance, les bailleurs devraient concentrer leur soutien à la CNMF au sein du MEFB.

Promouvoir la Coordination Nationale en tant que facilitateur. La CNMF n'a pas de rôle de direction à jouer. Les bailleurs doivent aider la Coordination Nationale à établir la priorité de ses responsabilités telles que (i) la bonne coordination et (ii) la diffusion des bonnes pratiques en travaillant étroitement avec l'ensemble du comité de pilotage auprès des instances de décision gouvernementales comme l'Assemblée Nationale et le Sénat, la Présidence, etc. Ce rôle de facilitateur permettra ainsi au secteur privé d'offrir des services financiers et des services d'appui aux SFD, et à la CSBF de jouer pleinement son rôle de supervision et réglementation.

4. Renforcer la capacité de la CSBF

Aider à la mise en œuvre d'une organisation efficace de supervision. Les bailleurs doivent aider la CSBF à mieux organiser ses services, par exemple pour la délivrance et l'instruction des agréments, la centralisation des données, la

¹⁹ Présentation No. 18 www.cgap.org/direct/resources/presentations.html.

²⁰ Comité de Pilotage de la SNMF, Coordination Nationale, groupe financier du MAEP, Coordination des Activités d'Appui au Crédit Rural, Direction d'Appui à la Professionnalisation des Producteurs et Sous Groupe Central de la Finance Rurale.

formation des inspecteurs, la coordination avec les services de contrôle interne des SFD et sociétés d'audits. Il peut s'agir de formation, mais aussi d'équipements, d'appui technique, etc.

Soutenir les ressources humaines de la CSBF.

La CSBF a besoin d'un personnel suffisamment nombreux et formé pour garantir une supervision efficace des SFD, qui présentent déjà des fragilités, notamment dans la gouvernance. En particulier, il faudra une équipe d'inspecteurs qui puisse être présente sur le terrain. Les bailleurs pourraient détacher un(e) expert(e) auprès de la CSBF à cet effet.

Appuyer l'élaboration et la diffusion des décrets et des notes d'instructions relatives à la nouvelle loi. Cette tâche urgente nécessite un appui technique concret de la part des bailleurs. Avec l'appui de la Banque Mondiale par exemple, la CSBF pourra continuer à examiner les expériences dans le monde et en cherchant à les adapter à la situation locale. Les bailleurs devront faire en sorte que le gouvernement adopte les décrets et les notes d'instruction sans trop tarder afin d'éviter une période de vide juridique.

IV SYSTÈMES DES BAILLEURS

L'analyse des forces et faiblesses aux niveaux micro, meso et macro nous a permis de dégager des recommandations d'actions concrètes pour les bailleurs à chacun des niveaux du système financier. Mais les bailleurs eux-mêmes présentent dans leurs systèmes de fonctionnement des forces et des faiblesses qui conditionnent leur capacité à faire face aux défis relevés dans le chapitre précédent.

Décaissements et Engagement des principaux bailleurs de fonds à Madagascar:

Bailleur de fonds	Décaissements 2002–2004 (en millions de USD)	Engagements 2005 (en millions de USD)
Banque Mondiale—IDA	12 ²¹	4
AFD	4,8	?
FIDA	0,8	0,49
PNUD	1,2	0,8
USAID	0,15	0,1
Commission Européenne	4,81	0,55
TOTAL	23,76	5,94

Pour 1 euro = 1.3 USD

Et autres en moindre mesure (détails en annexe).

Forces des systèmes des bailleurs de fonds

1. Bonne capacité de concertation et de mobilisation

Engagement autour de la stratégie nationale. Les bailleurs ont collaboré activement à la SNMF et l'ont adoptée. Les bailleurs participent activement au comité de pilotage, qui inclut aussi le secteur privé et le gouvernement (AFD, PNUD, Coopération Suisse, avec USAID, BM et UE comme suppléants) et participent aussi aux tables rondes que le comité organise régulièrement.

Coopération sur des financements conjoints. La coordination entre les bailleurs va au-delà des réunions et des accords stratégiques. Par exemple, on trouve des financements parallèles Commission Européenne/AFD pour CECAM, BIT/BMZ pour l'APIFM, Microstart PNUD/

AGEPMF pour TIAVO et pour les OTIV, AFD, CE et PNUD (Microstart) pour Vola Mahasoa. Ce type de coopération est souvent le meilleur moyen pour des bailleurs d'exploiter leurs avantages comparatifs, tel que le démontre la coopération entre l'AFD et la CE. Le financement important de la CE est venu compléter celui de l'AFD qui possède une capacité technique interne forte, aussi bien sur place qu'à son siège.

Concertation sur des problèmes ponctuels. Les bailleurs se sont réunis pour adopter une posture commune de questionnement du programme PSDR accusé de concurrencer les SFD avec des subventions directes aux populations. Ce type de concertation est essentiel pour permettre aux bailleurs de respecter un code de bonne pratique et éviter que leurs programmes se contredisent, comme c'est le cas avec le PSDR.

2. Evolution d'une optique "projet" vers l'institutionnalisation

Les bailleurs tendent à appuyer des SFD existants plutôt que de monter des projets de toutes pièces. Aussi, il existe de moins en moins de projets à composante de crédit. Ceci va dans le sens positif de l'institutionnalisation de la microfinance, dans la mesure où les composantes bénéficient rarement d'un soutien technique approprié et ont par conséquent des taux de réussite faibles.

3. Sensibilité au contexte malgache

Les bailleurs cherchent activement à comprendre les particularités du contexte malgache et tentent clairement d'adapter leurs interventions à ce contexte. Au sein même des structures des bailleurs, l'équipe a constaté une implication importante du personnel malgache, notamment dans les postes de représentants.

Faiblesses des systèmes des bailleurs de fonds

1. Manque de clarté de la vision

Sans clarté stratégique sur une définition de la microfinance et de ses bonnes pratiques, il est très difficile pour une agence de développement d'avoir une approche cohérente de la microfinance. A Madagascar, malgré les efforts réalisés autour de la Stratégie Nationale, les approches des bailleurs ont tendance à diverger plutôt qu'à se compléter les unes les autres. L'absence de vision commune cohérente est liée à plusieurs raisons analysées ci-dessous.

²¹ Décaissement 2002–2005-sans inclure le PSDR.

Incertitudes sur l'appropriation par les bailleurs de la Stratégie Nationale. Il n'est pas clair que l'ensemble des bailleurs ait assimilé les principes directeurs de la Stratégie Nationale de Microfinance. Malgré le processus d'élaboration participatif, les messages clés ne sont pas mis en évidence et ne servent pas de base de départ commune. En ce sens, alors même qu'il a été adopté, les bailleurs ne semblent pas s'orienter vers une mise en oeuvre du plan d'action.

Dualité d'approche entre soutien financier à la production agricole et développement de la microfinance. Le manque de communication chez les bailleurs entre agronomes et financiers explique en partie ce problème déjà discuté dans la section Macro du rapport. De plus, il existe un manque de personnel ayant une formation ou expérience professionnelle en finance/économie. L'équipe n'a dénombré que deux personnes avec un profil économique ou financier dans le personnel des bailleurs responsable de gérer des programmes de microfinance.

Confusion entre crédit et subvention. Les bailleurs mélangent parfois les subventions—qui sont des transferts de ressources—avec les crédits pour les clients. La conséquence est une concurrence déloyale entre subvention et crédit dans les mêmes zones, parfois initiés tous deux par le même bailleur. Par exemple, on constate qu'un SFD propose des crédits pour des intrants que le PSDR distribue gratuitement. Cette confusion s'étend au problème de la bonification des taux qui fait que les clients ont, à terme, bien du mal à distinguer ce qui est dû de ce qui est donné.

Manque de politiques de sortie et de relais. Les stratégies de sortie des bailleurs ne sont pas toujours bien définies. En conséquence, certains bailleurs tels que la BM à travers DID dans le cadre du soutien aux OTIV sont souvent accusés de ne pas avoir de perspective de désengagement. A l'opposé et avec des conséquences négatives, certains bailleurs ont parfois un désengagement prématuré (AECA) et/ou non planifié (Microstart).

2. Choix et gestion d'opérateurs inadaptés

La sélection et le suivi des opérateurs sont essentiels pour atteindre la pérennisation des SFD:

Manque de transparence dans l'attribution des marchés. Lors des appels d'offres et appels à propositions, certains SFD ont constaté le manque d'ouverture à un nombre suffisant d'opérateurs, ainsi qu'un manque de transparence dans le

processus de sélection. D'après plusieurs personnes interrogées, les termes de référence pour les appels d'offres semblent parfois rédigés spécifiquement par et pour certains opérateurs, présélectionnés par des bailleurs. Cette pratique crée des situations de quasi-monopoles avec des répercussions sur la qualité de l'offre et la responsabilisation envers les résultats.

Utilisation aléatoire des contrats d'objectifs. Les contrats sont souvent basés sur une durée plutôt que sur des résultats à atteindre. Les objectifs du contrat ne sont pas suffisamment définis (quantitatifs et qualitatifs). Ils n'incluent pas d'incitation à obtenir des bons résultats, comme une amélioration de l'efficacité et le transfert de compétences. Enfin, il existe rarement de sanctions prévues en cas de mauvais résultats et de non atteinte des objectifs.

Peu d'exigence de transfert de compétences dans les contrats. Compte tenu du besoin impératif de pérenniser les SFD malgaches, les bailleurs ne mettent pas suffisamment l'accent sur le transfert de compétences dans leurs contrats avec les opérateurs.

3. Faible gestion du savoir

Lorsque le savoir est bien capitalisé et partagé, les bailleurs peuvent incorporer les leçons apprises dans la conception de nouveaux programmes.

Connaissances insuffisantes pour gérer les opérateurs et les consultants. Si beaucoup de bailleurs travaillent à travers des opérateurs, ils demeurent toujours en fin de compte responsables d'assurer la qualité des prestations. La gestion des opérateurs requiert un minimum de savoir technique et de connaissance des réalités du terrain. A Madagascar, rares sont les bailleurs qui ont la capacité technique interne en microfinance nécessaire pour guider, orienter ou reprendre en main leurs programmes. Les rotations fréquentes du personnel accentuent ce problème.

Manque de transparence pour bien mesurer les résultats. Il est rare que les bailleurs mettent en place des indicateurs clairs d'évaluation des résultats dans leurs contrats avec leurs partenaires (opérateurs, agences d'exécution, SFD). L'existence d'indicateurs clés de performance permet non seulement de gérer les financements en fonction des résultats mais aussi de communiquer à l'interne et à l'externe sur les résultats de chacune des initiatives.

4. Inadéquation de l'instrument "prêt au gouvernement" pour la microfinance

Les instruments de financement pour la microfinance sont assez similaires aux instruments nécessaires au financement du secteur privé (par exemple, dons en assistance technique, garanties, prêts). Ils ont besoin d'être flexibles, adaptés au marché et souvent de taille relativement faible. A Madagascar, l'instrument principal des plus grands bailleurs multilatéraux (BM, UE, FIDA, BAD) est le prêt au gouvernement. Ceci entraîne certaines contraintes:

Coopération inappropriée avec le gouvernement. Passer par le gouvernement pose un souci car la microfinance concerne le secteur privé. Très peu de prêts au gouvernement sont exclusivement destinés à la microfinance, voire au secteur financier. Par conséquent, les bailleurs intègrent les montants pour la microfinance à des projets plus larges, par exemple dans les programmes de développement ruraux. Cette pratique risque de donner un rôle opérationnel au gouvernement qui est avant tout responsable du cadre politique, économique, et légal. Donner la responsabilité d'exécution de projets ou de composantes crédit à d'autres ministères que le MEFB aggrave ce problème.

Pression à déboursier. Les bailleurs sont souvent pressés par des objectifs de déboursiers irréalistes. Un déboursement rapide et trop important est dangereux pour la viabilité des SFD et du marché. Quand le financement extérieur dépasse la capacité d'absorption, il peut polluer l'environnement de la microfinance et donner des habitudes fâcheuses aux clients, voire perturber le marché financier sur le long terme.

Composantes de crédit contre productives. Les bailleurs intègrent parfois des lignes de crédit dans des projets plus larges, à travers des composantes de crédit, par exemple dans les programmes de développement ruraux financés par la BAD, le FIDA ou la BM. Les composantes de crédit posent des problèmes pour la pérennisation, dans la mesure où il y manque souvent une assistance technique spécialisée et où le ciblage se fait sur une population et non sur un marché. Par ailleurs, le choix de l'agence d'exécution est plus délicat car les composantes de crédit peuvent alors entrer sous la responsabilité de cadres sans connaissances du secteur financier.

Procédures lourdes et lentes qui pénalisent les SFD. Les SFD sont particulièrement pénalisés par le non-respect de certains engagements, en particulier par le retard dans le déboursement de fonds par les bailleurs. On peut imaginer les conséquences désastreuses d'un retard de déboursement pour un SFD qui compte sur cet argent pour le déboursier à ses clients.

5. Défis pour la coordination des bailleurs

Le mot coordination revient très souvent dans les discussions qui portent sur l'efficacité de l'aide. La coordination ne se définit pas comme des grandes réunions de présentations mais comme la manière dont les objectifs et les interventions des bailleurs sont alignés pour fournir un support maximal au pays concerné.

Représentation limitée des bailleurs dans le comité de pilotage de la SNMF. Les bailleurs sont représentés au comité de pilotage par l'AFD, le PNUD et la Coopération Suisse. Hormis l'AFD, ce ne sont pas les bailleurs les plus importants, en termes de montants alloués ou d'expérience dans le secteur de la microfinance. La BM, l'UE et l'USAID ne sont que suppléants. Si cette structure a été établie dans un souci justifié d'allègement, elle crée aussi le danger d'une implication moindre de la part de certains bailleurs, et le risque qu'un grand bailleur ne "joue pas le jeu."

Absence d'un chef de file chez les bailleurs. Tout en comprenant la volonté forte des bailleurs de transférer le leadership de la coordination au gouvernement, on constate une diminution de la concertation multi-bailleurs. Les bailleurs semblent plus tournés vers leurs problèmes individuels et moins tournés vers la recherche d'une approche collective. Depuis la disparition volontaire du SMB²² il n'y a plus de forum officiel pour les bailleurs, ni de porte-parole unique, ce qui affaiblit le message qu'ils pourraient faire passer, ainsi que l'opportunité de trouver des solutions communes pour améliorer l'efficacité de l'aide et résoudre les problèmes qui leurs sont propres.

²² Les bailleurs de fonds se sont constitués en Groupe en 1997, avec un bras opérationnel qui était le Secrétariat Multibailleurs (SMB), avec ses réunions régulières et son site web. En décembre 2003, le Groupe Microfinance du Groupe des Bailleurs de Fonds a décidé de se dissoudre et d'intégrer la Coordination Nationale de la Microfinance. Les bailleurs sont membres du Comité de pilotage de la stratégie nationale de microfinance.

Recommandations pour les bailleurs de fonds sur leurs systèmes

La fragilité de la microfinance malgache nécessite une intervention prolongée des bailleurs de fonds. Ce soutien ne doit pas se traduire uniquement par de nouveaux programmes mais par une meilleure gestion de ces programmes. Pour ce faire, les bailleurs devront travailler “différemment.” En tant que consortium de 30 bailleurs de fonds, le CGAP est à la disposition des bailleurs actifs à Madagascar pour aider à la mise en place des recommandations.

1. Assurer un personnel qualifié en finance.

Même si certains bailleurs fortement engagés dans la microfinance devraient avoir au moins une personne formée en microfinance/finance, l’option minimale serait de former le responsable dans ce domaine. Une solution plus pérenne et moins onéreuse serait de recruter et former du personnel national. Cela permettrait aussi une meilleure capitalisation et gestion des connaissances.

2. Mettre en application les principes clés de bonnes pratiques de la Stratégie Nationale.

Extraire les principes clés. Pour rendre la Stratégie Nationale opérationnelle, les bailleurs devraient créer un document très court qui synthétise la vision de la SNMF, les principes clés et les rôles des différents acteurs.

Internaliser les principes clés. Ces principes doivent être diffusés au sein des bailleurs et être entérinés à tous les niveaux. Pour cela, il est envisageable de former le personnel des bailleurs de fonds avec des visites de terrain et des présentations périodiques sur des thèmes techniques. Il existe des modules en ligne de cours pour les bailleurs (DIRECT)²³ qui peuvent être utilisés. Les bailleurs doivent assurer la diffusion des Principes Clés de la Microfinance résumés dans la SNMF (p. 35), ainsi que du Guide des Bonnes Pratiques récemment entériné par les bailleurs.²⁴

Responsabiliser les bailleurs. Les bailleurs doivent établir un système pour assurer la conformité des opérations avec les principes clés de la SNMF. Un tel système peut inclure des

incitations positives, par exemple un prix pour le bailleur qui applique au mieux les bonnes pratiques et doit aussi mettre en place des méthodes pour réprimander les bailleurs qui ne respectent pas les bonnes pratiques (carton rouge). Ceci pourrait être la tâche d’un sous-groupe de bailleurs qui présenterait son projet pour aval au comité de pilotage de la Stratégie Nationale.

3. Diriger toutes les interventions dans le sens de la pérennisation.

Le rôle des bailleurs est de stimuler le secteur privé et non pas le remplacer. Les subventions ne doivent pas s’éterniser et leur utilisation doit évoluer. Heureusement, l’expérience mondiale montre que les SFD peuvent effectivement devenir pérennes. Les chiffres du MIX le prouvent: en 2003, 66 des 124 institutions de microfinance enregistrées avaient atteint l’autosuffisance opérationnelle. Pour pérenniser les SFD malgaches les bailleurs doivent:

- Favoriser dès le départ la **pérennité institutionnelle** à travers un plan d’affaires qui inclut une stratégie de sortie et la responsabilisation des gestionnaires. Les bailleurs devraient conditionner leur financement à l’accomplissement des étapes de pérennisation.
- Maximiser le **transfert des compétences**. Ce transfert doit avoir lieu dans tous les domaines techniques, commerciaux et administratifs, depuis le rapport à la clientèle jusqu’au rapport au système financier, en passant par le SIG, la comptabilité ou la gestion de ressources humaines.
- Inciter les SFD à se tourner au plus vite vers les sources de **financement** du marché, en utilisant les subventions comme un levier et non pas comme la ressource unique.

4. Renforcer une gestion basée sur les résultats avec les prestataires de services.

Privilégier les appels à proposition sur les appels d’offres. Les appels à proposition définissent un objectif large et donnent aux candidats la possibilité de monter un dossier plus librement, alors qu’un appel d’offre a tendance à fixer des règles qui suivent une méthodologie et des objectifs de marché précis tels qu’offrir du crédit à une population donnée. Les appels à proposition

²³ www.cgap.org/direct

²⁴ www.cgap.org/donorguidelines/

donnent plus de champ à l'innovation et ouvrent le marché à des offres plus diverses. Les appels à la proposition peuvent aussi éviter de voir des termes de référence faits sur mesure pour certains opérateurs, ce qui ferme le marché à la source.

Laisser les SFD choisir leurs prestataires de services. Pour améliorer la transparence et responsabiliser les SFD et les prestataires de services techniques, les bailleurs pourraient laisser les SFD établir des contrats directement avec leurs prestataires de services techniques. Les fonds pourraient être cédés aux SFD, qui choisiraient leur prestataire de service technique sur une liste suffisamment ample et agréée par le bailleur. Pour mieux les préparer, les bailleurs pourraient former les SFD à sélectionner et rédiger leurs contrats avec les prestataires.

5. Adapter les outils et le système d'interventions aux besoins de la microfinance.

Subventionner les bons SFD, pas les taux. Les subventions directes aux institutions correctement gérées renforcent leur efficacité et leur compétitivité. Il est important de sélectionner des SFD qui ont la capacité et la volonté de se développer tout en étant efficaces et en visant la pérennité financière. Ces subventions directes aux SFD doivent être ciblées, dégressives, limitées dans le temps et basées sur des performances. Elles n'existeront que quand il n'y aura pas d'alternative raisonnable dans le secteur privé et comporteront toujours une stratégie de relais par des prêts ou des prises de participation.

Au-delà de la subvention des taux qui a des effets négatifs pour la microfinance, les bailleurs peuvent favoriser une baisse des taux d'intérêt en promouvant la concurrence, et en incitant les SFD à réduire leurs coûts d'opération tout en étant plus transparents sur leurs taux d'intérêt. Néanmoins compte tenu des coûts de transaction, les taux pratiqués par les SFD seront toujours plus élevés que ceux des prêts bancaires "traditionnels."

Passer par le MEFB, en cas de financement à travers le gouvernement. Les bailleurs qui sont contraints de financer tous leurs programmes ou composantes crédit à travers le gouvernement doivent passer par le MEFB.

Eviter la pression à déboursier. Les budgets doivent être limités à la capacité d'absorption des SFD, c'est-à-dire à leur capacité à se développer de manière saine, sans mettre en danger leur viabilité. Si les fonds sont trop importants, les bailleurs devront les réaffecter à d'autres secteurs.

6. Réactiver la coordination. Les bailleurs ont certains défis à relever qui ne dépendent que d'eux. Par exemple, la plupart des recommandations liées aux systèmes des bailleurs de fonds ne nécessitent pas la participation du gouvernement.

Elargir et animer le Sous Groupe Bailleurs de Fonds du Comité de Pilotage de la SNMF. Une coordination accrue des bailleurs pourra se faire sur la base du sous-groupe des Bailleurs qui existe déjà au sein du Comité. Il faudra bien entendu y inclure les nouveaux venus comme le MCA et la BAD.

Opérationnaliser la coordination. Créer un groupe de techniciens ou de responsables directs de microfinance au sein du sous-groupe permettra de centrer la coordination sur des points concrets, comme par exemple l'adoption d'indicateurs clés de performance ou l'harmonisation des standards de reporting. D'autre part, ce sous-groupe pourra travailler en coopération avec les sous-groupes agricoles pour discuter du financement agricole. Le groupe de techniciens pourrait aussi travailler sur le suivi des recommandations de la CLEAR et les discussions sur les taux bonifiés. Le niveau de compétence en microfinance n'étant pas identique chez les différents bailleurs, ces réunions serviront pour l'échange de compétence. Les chefs d'agence pourront quant à eux, intervenir dans les moments stratégiques de prise de décision.

Encourager les initiatives communes. Les bailleurs devraient accroître leurs coopérations concrètes dans la microfinance, en prenant compte des expériences réussies. Par exemple, les bailleurs pourront co-financer le fonds multi-bailleurs (voir recommandation Meso) et co-financer des SFD. Ce travail devra se fonder sur les avantages comparatifs de chaque bailleur.²⁵

Facteurs d'une bonne collaboration entre bailleurs de fonds

Le CGAP, au travers de son expérience du fonctionnement de la collaboration entre bailleurs, a mis à jour les éléments indispensables pour en assurer le succès: les Individus, l'Intérêt commun et les Instruments (les trois "I"). Bien entendu, les bailleurs ne fonctionnent pas en vase clos et la collaboration avec le gouvernement et les praticiens est aussi indispensable.

Les Individus impliqués

- L'implication de personnel ayant des **compétences techniques** permet un débat plus riche et centré sur des initiatives concrètes.
- Il faut une **masse critique** de personnes qui s'engagent à participer dans la collaboration, ce qui n'est pas toujours facile pour des bailleurs qui ont un nombre important de différents projets.
- La **présence locale** des bailleurs est indispensable pour les contacts fréquents et informels sur place, qui font toute la substance d'une collaboration vivante.
- La **présence de décideurs aux moments clés** rend la collaboration fonctionnelle et plus efficace.
- Des "**champions**" sur chaque initiative sont indispensables pour transformer les souhaits en réalité.

L'Intérêt commun pour collaborer

- La **clarté du but** à atteindre est indispensable pour centrer l'attention et la participation de tous.
- L'**intérêt commun** doit être partagé, tous doivent percevoir les avantages que peuvent procurer la collaboration au travail de leur organisation.
- La **connaissance préalable** du sujet par les participants est essentielle, quitte à former certains participants par avance.

Les Instruments de la collaboration

- Un **minimum de structure** est nécessaire pour une collaboration durable, même si les contacts informels restent vitaux.
- Toujours garder la **transparence** dans les opérations, la prise de décisions, le suivi et la responsabilisation des acteurs.

Annexe 1 - Résumé des faiblesses du système financier, de l'efficacité des bailleurs et des recommandations aux bailleurs.

NIVEAU	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS AUX BAILLEURS	PREREQUIS INDISPENSABLES POUR UNE ACTION EFFICACE DES BAILLEURS
MICRO	<ul style="list-style-type: none"> Fragilité structurelle des SFD (gouvernance, gestion du portefeuille, contrôles internes, ressources humaines, pérennité financière) Offre ne répondant pas entièrement à la demande 	<ul style="list-style-type: none"> Aider les SFD à réduire leur fragilité Aider les SFD à mieux adapter leurs services Promouvoir une diversification d'institutions et d'approches 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise interne en microfinance Gestion des projets basée sur résultats (contrats d'objectifs, appels à propositions). Vision de pérennité avec transferts de compétences et stratégies de sortie. Transparence dans l'attribution des marchés et délégation de choix aux SFD. Produits et financements adaptés (en objectifs et en montants).
MESO	<ul style="list-style-type: none"> Fragilité des prestations de services aux SFD Limitations actuelles des associations professionnelles Indisponibilité et manque de fiabilité de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> Investir mieux dans la formation Etablir des fonds multi bailleurs en libre accès pour l'appui technique Promouvoir la transparence des SFD Encourager l'union des deux associations professionnelles et la soutenir Favoriser un système pérenne de refinancement pour les SFD 	<ul style="list-style-type: none"> Vision de pérennité par l'intégration de la microfinance dans le secteur financier. Subventions directement au secteur privé d'appui. Flexibilité dans l'utilisation des produits. Capacité à mettre des ressources en commun (pool d'outils).
MACRO	<ul style="list-style-type: none"> Fragilité du contexte général Risque de distorsions par les bonifications Supervision de la CSBF encore faible Implications questionnables du MAEP en microfinance Système judiciaire parfois inefficace 	<ul style="list-style-type: none"> Aider le gouvernement à maintenir un environnement favorable Eviter l'utilisation de taux bonifiés Clarifier le rôle des divers acteurs Renforcer la capacité de la CSBF (effectif, formation) 	<ul style="list-style-type: none"> Internalisation des principes-clés des bonnes pratiques de la Stratégie Nationale. Réouverture d'un forum pour les bailleurs. Meilleure représentation au sein de la SNMF. Coopération active et opérationnelle entre bailleurs. Création de la figure de chef de file pour un meilleur leadership et un lobbying plus efficace.
SYSTEMES DES BAILLEURS	<ul style="list-style-type: none"> Manque de clarté de la vision Choix et gestion d'opérateurs inadaptés Faible gestion du savoir Inadéquation de l'instrument "prêt au gouvernement" pour la microfinance Défis pour la coordination des bailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un personnel qualifié en finance Mettre en application les principes clés de bonnes pratiques de la Stratégie Nationale Diriger toutes les interventions dans le sens de la pérennisation Renforcer une gestion basée sur les résultats avec les prestataires de services Adapter les outils et le système d'intervention aux besoins de la microfinance Réactiver la coordination 	

Annexe 2 - Les risques des subventions et taux d'intérêt bonifiés—quelques exemples

Les pouvoirs publics choisissent souvent d'intervenir sur certains marchés en subventionnant ou en bonifiant le taux de crédit, afin de toucher une cible de clients défavorisés ou d'augmenter la production agricole. Même si les objectifs sont souvent louables, les méthodes de subventionnement par les taux coûtent cher aux organismes qui offrent les subventions tandis qu'ils ont peu d'influence sur la production et conduisent souvent à une détérioration de l'offre de services financiers à long terme aux groupes qu'ils ciblent. Les cas concrets ci-dessous illustrent certains des problèmes que peuvent poser ces méthodes et invitent le lecteur à réfléchir aux coûts importants de la bonification par rapport à ses bénéficiaires.

Uganda: Les programmes subventionnés du gouvernement (ECS) et (PAP). En Uganda, le gouvernement a initié des programmes de crédit subventionné qui visent le monde rural. Les deux programmes les plus développés (Entandikwa et Poverty Alleviation Program) offrent du crédit pour l'investissement rural à des taux subventionnés. Les taux de remboursements varient entre 20 et 80%. "Le crédit subventionné attire les moins pauvres et encourage la délinquance. Ils devraient être évités." Source: OIT/UNHCR Technical Workshops. www.ilo.org/public/english/employment/finance/workshop/execsum.htm

Vietnam: les taux subventionnés ralentissent le développement de la microfinance: Les subventions du microcrédit ont créé des distorsions dans le marché. Ces restrictions imposées aux taux d'intérêt restreignent les prises de risques dans la microfinance et mettent à l'épreuve la pérennité des institutions de microfinance. Source: Banque Asiatique de Développement, 1999, Gilberto Llanto www.adb.org/documents/books/central_banks_microfinance/country_studies/vietnam.pdf

Inde: le Programme de Développement Rural Intégré (IRDP): Dans les années 80, le gouvernement indien a mis en place un ensemble de programmes ciblés de financement bonifié, dont l'IRDP. Ce dernier s'est heurté aux trois problèmes classiques que rencontrent les mécanismes de prêt bonifié: le détournement des fonds au profit des mieux nantis, un faible taux de remboursement et l'impossibilité de fonctionner sans d'importantes subventions. Le taux de recouvrement des montants prêtés par l'IDRP varie entre 10 et 55%; une étude consacrée en 1993 au financement des activités rurales fait état d'un détournement généralisé des crédits et d'une ignorance relative des conditions de remboursement par les emprunteurs. En revanche, les principales IMF indiennes (Share et BASIX) affichent des taux de remboursement proche de 100%. Il ressort aussi de l'étude précédente que le coût total assumé par les clients dans le cadre du IDRP s'établit entre 26 et 38% lorsque l'on prend en compte les coûts de transaction (y compris les pots-de-vin). D'autres études ont montré que l'IRDP a tendance à favoriser les segments les mieux nantis de la population rurale plutôt que les groupes les plus pauvres. Sources: Mahajan and Ramola, "Financial Services for the Rural Poor"; Banque mondiale, Microfinance in India; et données de 2002 du MIX Market.

Thaïlande: Les crédits à taux préférentiels bénéficient à ceux qui connaissent les agents de vulgarisation agricole. Le cas de la BAAC en Thaïlande montre que les crédits subventionnés ne bénéficient pas aux populations auxquelles ils sont destinés; une étude menée par le Thai Development Research Institute en 1996 montre que ces crédits bénéficient plutôt aux producteurs qui connaissent les agents de promotion agricole ou les agents de crédit. Source: GTZ, Marie Louise Haberberger

Tunisie: En Tunisie, la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) opère dans le cadre d'un mécanisme bonifié appliquant un taux intérêt annuel de 5%, soit un niveau insuffisant pour assurer le recouvrement de ses coûts. La banque doit, par conséquent, recevoir systématiquement des subventions de l'État pour pouvoir survivre. Sources: Entretien avec Michael Cracknell, CGAP Occasional Paper No. 9 septembre 2004.

Annexe 3 - Financement des bailleurs alloués à la microfinance 2002–2004 et engagements 2005

Montants estimés en Millions de USD

Bailleurs	Décaissés 2002–2004	Engagés 2005	Planifiés 2006–2007	Projets 1999–2005
AFD	4,8		1,3	13
Commission Européenne	4,81	0,55	1,3	9,07
BM (hors PSDR)	12	4		16,4
FIDA	0,8	0,49	1,5	2,5
PNUD	1,2	0,8	2	2,9
USAID	0,15	0,1		3
Japon	0,04			0,03
MCA		2,5	2,6	2,53
Intercoopération Suisse	0,03	0,02		
BIT/BMZ				1,25
GTZ				0,39
BAD				1
Total	23,83	8,46	8,7	52,07

Pour 1 euro = 1,3 USD

Annexe 4 - Activités des bailleurs

DOMAINES D'ACTIVITE	AFD	BAD	BM	FIDA	GTZ	Japon	MCA	Suisse	PNUD	CE	USAID
MACRO	X		X	X			X		X		
MESO			X	X			X		X		
MICRO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Renforcement institutionnel	X		X	X			X		X	X	X
Fonds de crédit		X	X	X							
Institutions de microfinance				X	X	X	X	X	X	X	
Banques commerciales									X		
Banques publiques (CEM, Poste)							X				X
Mutuelles d'épargne crédit			X	X	X		X	X	X	X	
Composante crédit des Projets de Développement		X	X	X					X		
Subventions en capital (et subventions d'investissement)	X	X	X	X					X	X	
Subventions pour l'assistance technique	X	X	X	X		X	X				X
Prêts de refinancement du portefeuille	en euros		X	X					X		
Prêts à l'assistance technique	en euros						X				
Prêts à l'Etat		X	X	X							
Dotations en fonds propres	X										
Garantie aux banques, préciser monnaie locale ou devises (pour refinancement SFD)	en monnaie locale								X		
Autres	Prêt subordonné					Dons ONG				Subvention Etat rétrocedée en prêt IMF	
Personnel local avec expertise microfinance (d'après le bailleur)	3	0	0	0	0	0	1 à 2 à recruter	3	3 dont 2 Projet	0	1

Annexe 5 - Portefeuille microfinance des bailleurs

Portefeuille microfinance des bailleurs

En millions d'USD (si non spécifié)

DOMAINES D'ACTIVITE	AFD	BAD	BIT/BMZ	BM	FIDA	GTZ	Japon	MCA	Suisse	PNUD	CE	USAID
Budgets Microfinance 1999–2005	10 (euros)	1	1,25	16,4	2,5	0,3 (euros)	0,03 (euros)		0,036 (CHF)	2,9	7 (euros)	3
Décaissements microfinance 2002–2004 (microfinance + composante crédit des projets intégrés)	4 (euros)		1,25	12	0,8		0,03		0,030	1,2	3,7 (euros)	0,15
Projets intégrés avec composante crédit (échus ou en cours)		1			4				0,015 (CHF)	0,5	0,075 (euros)	0,3
Engagements Microfinance 2005 (microfinance + composante crédit des projets)				3	0,5			2,53	0,021	0,8	0,420 (euros)	0,1
Engagements ultérieurs planifiés	1,3			1,3	1,5			5 (*)		2	5 (euros)	

(*) 32 millions d'USD pour l'ensemble du secteur financier
 Pour 1 euro = 1,3 USD

Annexe 6 - Résumé des projets

NIVEAU MICRO

Appui aux institutions de microfinance:

- AFD a appuyé et continue d'appuyer 3 SFD (10 millions d'euros): ADEFI Phases 1 et 2 échéance fin 2006, CECAM échéance 2005/2006, Vola Mahasoa phases 1 et 2 échéances 2006. Subventions d'investissement et d'exploitation, Fonds de crédit pour professionnalisation, autonomisation, institutionnalisation des réseaux.
- UE appuie ou a appuyé plusieurs SFD (pour environ 7 millions d'euros) dont principalement les réseaux CECAM, Vola Mahasoa.
- BM/Agepmf a appuyé depuis 2000 5 réseaux mutualistes (OTIV Toamasina, Lac Alaotra, Antananarivo, Diana et le réseau TIAVO) dans un programme global de 16,6 millions USD.
- Coopération Japonaise a aidé à la création de 4 caisses d'épargne crédit (Inter-Aides/CEFOP) dans les quartiers défavorisés d'Antananarivo.
- MCA va appuyer l'extension et le développement de SFD dans 5 zones géographiques pour un programme de 5 millions USD (notamment CECAM).
- PNUD a appuyé le programme Microstart pour 1,610 M de USD (crédit épargne éducation aux femmes pauvres en aidant son implantation dans plusieurs SFD). Il a aidé au démarrage le réseau d'Ambato Boeni mené avec le CIDR.
- Coopération suisse appuie ONG SAHA.

Appui aux composantes crédit des Projets de Développement Intégrés:

- BAD appuie 2 programmes avec des composantes crédit: Jeunes Entrepreneurs Ruraux (total programme 7 350 000 UC dont 520 000 lignes de crédit) et Projet de réhabilitation du périmètre du Bas Mangoky (total des engagements; 10 millions UC dont 290 000 composantes crédit) mené avec CIDR.
- FIDA appuie 3 programmes avec des composantes crédit: Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord Est (PADANE, 1997–2005) confié à OTIV SAVA; le Projet de Mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare phase II (PHBM 2004–2007) mené avec ICAR; Programme de Promotion des Revenus Ruraux (PPRR: 2005 à 2012).
- PNUD appuie un volet microfinance dans le cadre de RPPMED (programme de réduction de la pauvreté) qui apporte des lignes de crédit aux SFD (TIAVO, Haingonala, CECAM); PNUD appuie un volet Création d'emplois et augmentation des revenus par un fonds de crédit de 500 000 USD.
- UE appui des programmes de sécurité alimentaire avec des ONG pour du microcrédit pour 75 000 euros (GRET, CARE, ICCO).
- USAID appui une composante crédit de 300 000 USD dans le cadre du programme BAMEX.

Appui à des institutions financières agréées:

- USAID a appuyé la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM).
- MCA appuie CEM.

Appui aux banques commerciales

- BOA intervient en microfinance directe auprès de groupements paysans.
- AFD: propose un fonds de garantie ARIZ qui contre garantit les banques à hauteur de 75% pour le refinancement de SFD (par exemple, CECAM par la BNI).
- PNUD/FENU: le PAMF (programme d'appui à la microfinance) a appuyé le développement des relations d'affaires entre banques et SFD avec un Fonds de garantie du FENU pour le refinancement des SFD (BOA) qui a bénéficié à 5 SFD pour 20 milliards de FMG (4 milliards d'Ariary).

Appui aux coopératives et mutuelles d'épargne crédit

- AFD (CECAM), BM/AGEPMF (4 réseaux OTIV et TIAVO), FIDA (OTIV SAVA) appuient les réseaux mutualistes.
- ACDI/DID appuie les réseaux mutualistes OTIV et appuie un projet de création d'une Fédération des OTIV.
- GTZ a appuyé deux CECAM et UNICECAM.
- BIT/BMZ a appuyé l'UNICECAM Antsirabe.

Investissements des banques commerciales dans les SFD

- BNI est actionnaire de SIPEM à hauteur de 15%.
- BOA, BFV, BMOI sont également actionnaires de SIPEM.
- BNI pourrait investir dans l'établissement financier central des CECAM.
- BFV, BNI, BMOI pourraient s'intéresser à investir en capital dans nouvel établissement financier ADEFI.

Investisseurs/actionnaires en appui aux SFDs

- SIDI (ONG internationale) est actionnaire de SIPEM.
- GEM (groupement d'entreprises malgaches) est actionnaire de SIPEM, de APEM et APEM appuie Vola Mahaso.
- Patrice Hoppenot (Investisseur et Partenaire) est actionnaire dans ADEFI.
- AFD va apporter des quasi-fonds propres (dettes subordonnées) à des SFD dans le cadre de la "facilité d'investissement" microfinance.
- Une société d'investissement dépendant du Crédit Agricole France (3 CRCA Reims, La Réunion, Centre Loire) va apporter du capital à l'établissement financier central des CECAM.
- ICAR investit dans l'établissement financier central des CECAM et devrait investir dans une SFD au sud (programme PHBM).
- QMMM (mines canadiennes) est sollicité pour investir dans programme PHBM.
- Le groupe Aga Khan devrait investir dans des SFD privées à créer (ouest et sud du pays).
- Des sociétés publiques (ARO, CEM) devraient apporter du capital à l'établissement financier central des CECAM.

NIVEAU MESO

Renforcement de capacités: Formation (en cours ou échu)

- BM (AGEPMF) diffuse par l'intermédiaire de consultants locaux et internationaux 8 modules principaux de formation en microfinance pour les cabinets locaux, cadres et techniciens salariés des SFD (analyse demande de microcrédit, contrôle et audit interne, contentieux crédit, et recouvrement, marketing/développement SFD, application du plan comptable, management des cadres, bonne gouvernance, gestion et direction des unités de microfinance). Des formations concernent aussi les dirigeants de mutuelles.
- APIFM diffuse 7 modules de cours CAPAF/CGAP par l'intermédiaire de consultants locaux: formation de formateurs (principes fondamentaux de la comptabilité des SFD, mesure et contrôle des impayés/calcul et fixation de taux d'intérêt, analyse financière, plan de développement et projections financières avec Microfin, systèmes d'information de gestion, gestion des risques opérationnels, développement des nouveaux produits).
- INSCAE propose un master "Institution Financière Mutualiste et Banque."

Plaidoyers pour le secteur:

- Existence de 2 associations professionnelles: mutualistes (APIFM) et non mutualistes (AIM) qui devraient se regrouper dans le cadre de la nouvelle réglementation.
- BIT/BMZ a appuyé la création et le démarrage de l'APIFM.

Refinancements:

- Plusieurs banques commerciales (BOA, BNI, BFV) refinancent des SFD (CECAM, AECA, ADEFI, OTIV Lac Alaotra) pour des montants de 4 à 6 milliards d'Ariary.
- AFD apporte une garantie (fonds de garantie ARIZ) aux banques commerciales qui refinancent la microfinance.
- PNUD avec programme d'appui à la microfinance a apporté un FG aux banques commerciales pour refinancer les SFD.
- UE a apporté une subvention à l'Etat qui est rétrocédée en prêt concessionnel (40 ans de durée, 10 ans de différé de remboursement, taux 1%).

Réforme comptables et audits

- MCA prévoit d'appuyer des formations en comptabilité et gestion, la création de centres de gestion pour renforcer la capacité des petits entrepreneurs et leur donner accès au crédit.
- MPA, CGA cabinets d'audits interviennent en appui aux SFD et créent une offre adaptée à cette clientèle.
- Formations du CGAP/CAPAF des auditeurs.

SIG

La société ORCHID est fournisseur national de logiciel pour Vola Mahasoa, SIPEM et TIAVO (à l'étude).

Rating et évaluations institutionnelles

- HORUS a réalisé pour AGEPMF des évaluations institutionnelles (OTIV Toamasina et Lac Alaotra, Antananarivo, TIAVO).
- PNUD FENU a réalisé l'audit institutionnel de ses 4 programmes en 2002 avec HORUS.

Autres:

- MCA doit appuyer une amélioration des circuits de paiement (encaissement des chèques, réformer le système BTA pour un plus large accès au public).
- MCA doit appuyer la création de centrale des risques.
- HORUS a réalisé le plan stratégique des CECAM 2001–2005.

NIVEAU MACRO

- Réglementation et supervision.
- AFD: appui à la CSBF pour l'amélioration de la réglementation de la microfinance dans le cadre du programme d'appui institutionnel au réseau CECAM.
- BM: AgePMF. Projet Microfinance 3217, MAG. Volet cadre légal et réglementaire pour la microfinance (renforcement cadre juridique, renforcement capacités internes de supervision CSBF).

Conseils aux stratégies et politiques nationales

- FIDA appuie le renforcement des institutions et structures de mise en oeuvre des politiques nationales (CNMF, APIFM, CP SNMF); budget 150 000 USD utilisable en fonction des demandes.
- MCA va appuyer la mise en œuvre de la SNMF.
- MCA va appuyer le plan de modernisation du système foncier (informatisation cadastre) et va mener des actions sur le secteur financier (budget total 110 millions USD dont 32 millions USD secteur financier).
- PNUD va appuyer la mise en œuvre de la SNMF (budget de 2 millions de USD).

Annexe 7 - Liste des participants à la Revue CLEAR

ADMINISTRATIONS			
ORGANISATION	NOM	FONCTION	EMAIL
Primature	RABEKORIANA Céline	Conseillère du Premier Ministre, Chef du Gouvernement (ex- SG de l'APEM)	
Présidence de la République de Madagascar	RABESAHALA Henri	Directeur de la Bonne Gouvernance	henrirabesahala@yahoo.com
Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget	ANDRIAMPARANY Radavidson	Ministre	radavben@hotmail.com
Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget	RAZAKARIASA Henri Bernard	Secrétaire Général	hrazakariasa@mefb.gov.mg
Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget	RAJOELINA Francis Blaise	Coordinateur Micro finance	coordmicrofinance@netclub.mg
Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	RANDRIARIMANANA Harison	Ministre	maep.mi@wanadoo.mg
Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	RATOLOJANAHARY Marius	Secrétaire Général	M.dgdrah@wanadoo.mg
Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	RATOHARIJAONA Suzelin	Directeur de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs	r_suzelin@yahoo.fr
Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	RASOARIMALALA Janis Saholy	Chef de Service appui aux Finances Rurales	saholyjanis@yahoo.fr
CSBF	RATOVONDRAHONA Guy	SG	sg.csbf@yahoo.fr
CSBF	ANDRIANASOLO Emma	Directeur	exe_andria@yahoo.fr
CSBF	RAZAFINTSALAMA Yves	Fondé de pouvoir	yrzaf@hotmail.com
CSBF	RAMANANDRAIBE Stéphane	Chef de Service	s.ramanandraibe@wanadoo.mg
BAILLEURS DE FONDS ET PRESTATAIRES DE SERVICES			
ORGANISATION	NOM	FONCTION	EMAIL
Banque Mondiale	BOND James	Représentant Résident Madagascar, Comores, Maurice et les Seychelles	jbond@worldbank.org
Banque Mondiale	BETTENCOURT Sophia	Responsable en Chef des Opérations	sbettencourt@worldbank.org

ORGANISATION	NOM	FONCTION	EMAIL
Banque Mondiale	LANSKY Tamara	Responsable Senior des Investissements	tlansky@ifc.org
Banque Mondiale	KOROTOUMOU Ouattara	Expert en finance Publique et Macro économiste	Kouattara@worldbank.org
Banque Mondiale	RABARIJHON Henri	Country Manager/SFI	hrabarijhon@ifc.org
Banque Mondiale	RAZAFINTSALAMA Ziva	Expert en Développement Rural	Zrazafintsalama@worldbank.org
Union Européenne	BOIDIN Jean-Claude	Représentant Résident	delegation-madagascar@cec.eu.int
Union Européenne	DE GROOT	Conseiller	berend.DE-GROOT@cec.eu.int
Union Européenne	RANDRIAMIHARISOA Delphin	Chargé de Programme	delphin.randriamiarisoa@cec.eu.int
Agence Française de Développement	CASTAING Denis	Directeur d'Agence	castaingd@mg.groupe-afd.org
Agence Française de Développement	DEBRA Jean Michel	Directeur d'Agence Adjoint	debrajm@afd.fr
Agence Française de Développement	HAYEE Emmanuel	Chargé de Mission	hayee@mg.groupe-afd.org
Millenium Challenge Account	RALIJHON Emma	Coordinateur	mcamadagascar@yahoo.fr
FIDA	BENOIT Thierry	Country portfolio manager	b.thierry@ifad.org
FIDA	RAKOTONDRATISMA Haingo	Chargé de liaison	haingo@simicro.mg
PNUD	BOURI Sanhouldi	Représentant Résident	bouri.sanhouldi@undp.org
PNUD	CHITOU Mansourou	Représentant Résident Adjoint	mansourou.chitou@undp.org
PNUD	SABO Isiyaka	Expert en économie	isiyaka.sabo@undp.org
PNUD/FENU	RAHARIVOLONA Louissette	Chargée de Programme	louissette.ranorovololona@undp.org
PNUD/PAMF	ANDRIAMAHENINA Mamy	Expert national	mamy.nirina@wanadoo.mg ou fenu.mad@dts.mg
PNUD/PAMF	RAKOTOMAHARO Fanja	Expert en suivi	fenu@dts.mg
UNDP	NDIAYE Fode	Unité régionale	fode.ndiaye@undp.org
USAID	RABEMANANJARA Fidèle	Economiste	frabemananjara@usaid.gov
GTZ	RANARIVELO-KOURIEH Randa	Directrice	Kourieh.Gtz-madagascar@Mg.GTZ.De
Norvège	LEHLE Hans Ssredrik	Ambassadeur	emb.antananarivo@mfa.no
OIT	DAYINA Mayenga	Directrice	mayenga@ilo.org
Fondation Aga Khan	TOUREILLE Jacques	Directeur	jacques.touaille@aiglemont.org
SCAC	DE BERRE	Chef du service de Coopération et d'Actions Culturelles	jean-christophe.DEBERRE@diplomatie.gouv.fr

ORGANISATION	NOM	FONCTION	EMAIL
SCAC	MEDORI Patrick	Responsable Microfinance	Patrick.MEDORI@diplomatie.gouv.fr
SCAC	FRANCOIS Jean Luc	Conseiller	Jean-luc.FRANCOIS@diplomatie.gouv.fr
Ambassade du Japon	HIROSE Shinichi	Premier Secrétaire	ambjapon@wanadoo.mg
Intercoopération Suisse	MORGANTI Nicola	Conseiller en économie et Finances Rurales	saha@iris.mg
SSC-IFC (SFI)	RAJAOBELINA Johane	Directeur du programme	Jrajaobelina@ifc.org
FMI	DJAHDJAH Samir	Représentant Résident	mramino@imf.org
BAD	NADIJ Safir	Futur représentant	n.safir@afdb.org
BAD	BARRY Ahmadou		a.h.barry@afdb.org
UNDP	ADEBOUCHOU Makarimi	Manager technique Unité Régionale Centre Ouest Afrique	makarimi.adechoubou@undp.org
CIDR	CHAOBEROFF Renée	Directrice de recherche	renee.chaoberoff@groupecidr.org
LFS Financial System GmbH	HAMILTON Sandra	Economist— Banking Advisor	sandramai.hamilton@lfs-consulting.de/www.lfs-consulting.de
LFS Financial System GmbH	Diehl Christoph	Economiste Régional Manager Afrique	
LFS Financial System GmbH	BARLEON Michael		michael.barleon@lfs.consulting.de
DFID	VOLOLONDRAVAHY Britta	Chef de projet Microfinance	ukembant@simicro.mg
FOURNISSEURS ET ASSOCIATIONS			
ORGANISATION	NOM	FONCTION	EMAIL
AIM	ANDRIANASOLO Monique	Présidente	sipem@wanadoo.mg
APEM	ANDRIANTAVY Hanta	Secrétaire Générale	apem@wanadoo.mg
APEM	RANDRIAMAMAONJY Dieudonnée	Administrateur	apem@wanadoo.mg
AGEPMF	RASOLOFO Robin	Secrétaire Générale	agepmf.se@dts.mg
AGEPMF	RANDRIANTSOTSY Miguel	Chargé de suivi bancaire	Agepmf.se@dts.mg
AGEPMF	RAVAOARIMINO Lova	Chargée de Suivi évaluation	agepmf.lova@wanadoo.mg
APIFM	ANDRIAMBALO Monah	Secrétaire Générale	apifm@simicro.mg
APIFM	RAZAKAMAHEFA Josée	1 VPCA	otivtnr@blueline.mg
APIFM	RAKOTOARIVAO Andrianina		apifm@simicro.mg

ORGANISATION	NOM	FONCTION	EMAIL
CIDR/Vola Mahasoa	RAZAKAHARIVELO Charlot	Directeur	cidrvm@wanadoo.mg
CIDR-TANANARIVE	MANANJARA Gaston	Coordinateur	cidrcn@dts.mg
BNI-CL	ANDRIAMANOHISSOA Damase	Secrétaire Générale	d.andriamanohisoa@bni.mg
BNI-CL	RANDRIANARIVELO Lantonirina	Consultant en Développement Rural	Lantorandrianarivelo@yahoo.fr
Fonds de Garantie	ANDRIANAIVO Jeanine	Secrétaire Générale	fgdm@wanadoo.mg
DID	TREMBLAY Jacques	Directeur de Projet	jtremblay.otiv@blueline.mg
DID	RAKOTOARIVAO Andrianiaina	Directeur de Réseau	dirtana.otiv@netclub
IRAM TIAVO	LEPOIVRE Emmanuel	Directeur de Projet	tiavo@wanadoo.mg
ICAR	FRASLIN Jean Hervé	Directeur Général	icar@wanadoo.mg
Commissaires aux Comptes Mpanazava	RANDRIANONIMANDIMBY Oliva	Directeur	mpanazava@simicro.mg ou olivarandria@simicro.mg
Cabinet Martin	RASOANAIVO Martin	Gérant	cabmr@wanadoo.mg
HAINGONALA	RAKOTONIAINA Michel	Directeur	haingonala@yahoo.fr
SOA-IFD/AECA	RAFILIPOSON	Resp. AECA MAROVOAY	apifm@simicro.mg
SOA-IFD/AECA	RANDRIAMAMPIANINA Robert	Président	apifm@simicro.mg
SOA-IFD/AECA	Clément	AECA MAROVOAY	apifm@simicro.mg
PSDR/UNEP	RATSIMBARISON Rivo	Directeur	psdr.unep@wanadoo.mg
APB	RAKOTOMANANDRAY Cécile	Conseillère en Microfinance	c.rakotomanandray@bni.mg
ARO	RAKOTOARISOA Tahiana	Adjoint du Directeur d'Agence	arodg@wanadoo.mg
Commissaires aux Comptes CGA	RAJAONARY Mampianina	Gérant	aa-cga@wanadoo.mg
Caisse d'épargne de Madagascar	RAZAFITSIATOSIKA Calixte	Directeur général	dgsacem@dts.mg
Caisse d'épargne de Madagascar	RAJERISON Dominique	DGA	rdominique@dts.mg
Caisse d'épargne de Madagascar	ANDRIAMANANTSOA Claude	Directeur d'audit	comcem@wanadoo.mg
BMOI	HERIDE Jean Claude	Directeur général	bmoi.st@simicro.mg
DID/OTIV/DIANA	REAL VERONNEAU	Directeur de Projet	otivdiego@wanadoo.mg
INSCAE	ARISON Victor	Directeur	drinscae@inscae.mg
Chambre des métiers	RAVELOJAONA Maxime	Président	trajaona@fthm.mg
ADEFI	RAMAROSON ANDRIAMANGAZATO	Directeur	ramarosonandria@hotmail.com
CECAM	RAJAONA Thierry	Directeur Central	trajaona@fthm.mg

ORGANISATION	NOM	FONCTION	EMAIL
CECAM	RAKOTOARISOA Brillant	Directeur Central Adjoint	icarintercecam@wanadoo.mg
INTERCECAM	RAMAMPANJATO RAMILJAONA Pierre Marcel	PCA	unicecam@wanadoo.mg
UNICECAM	HARINIAINA Sahondra	Secrétaire Exécutive	unicecam@wanadoo.mg
ORCHID SYSTEM	RAJAOBELINA Mamy	Manager	siege@orchid.mg www.orchid.mg
Pole intégré de croissance	PREVOST Michel	Conseiller en financement	michel.prevost@mttpat.gov.mg
TIAVO– FIANARANTSOA	RAZANAKOTO Ranaivoniasy	Président	tiavo@wanadoo.mg
TIAVO– FIANARANTSOA	BARITOA Ghislaine	Directrice Générale	tiavo@dts.mg
APEM	ANDRIANTAVY Hanta	Secrétaire Générale	apem@wanadoo.mg
APEM	RAMAHOLIMIHASO Madeleine	Présidente	mrcabram@wanadoo.mg
BOA	CHUCK HEN SHUN	Directeur Délégué à la Microfinance	boa9130@boa.mg
DID/OTIV	CHARLAND Yves	Chargé de Programme	ycharland@did.qc.ca
Cabinet Fivoarana	RANDRIANARISOA Frederic	Fondé de Pouvoir	cabfiv@dts.mg
Projet Haut Bassin du Mandrare	RAKOTONDRATSIMA Andrianaiinasoa	Directeur	phbm@fortnet.net ou mandrare@simicro.mg
Consultante individuelle	ROBIARIVONY RAKOTOMANGA Josiane	Consultante en microfinance	robiarjo@hotmail.com
DID/LAC ALAOTRA	RABOTOVAO Adèle	Directeur des Opérations	didwam@wanadoo.mg
DID/LAC ALAOTRA	GARNIER PARENT	Directeur du réseau Alaotra et Toamasina	garparent@hotmail.com
CABINET MPANAZAVA	RANDRIANONIMANDIMBY Olivia	Expert	mpanazava@simicro.mg
GAMA CONSULT	RANDRIANASOLO Dina	Directeur	gamaconsult@wanadoo.mg
Cabinet DELTA	RASOARISOA Sahondra	Gérant	deltadt@wanadoo.mg
BFV–SG	BOULIER Alain	Directeur interentreprises	alain.boulier@socgen.com
BFV-SG	RAOELINA A. Norosoa	Directeur d'Agence	norosoa.raoelina@socgen.com
PAOMA	RANAIVOSOA Martial	Directeur Général	paositra@dts.mg
INTERAIDE+CEFOR (ONG)	REME CEBE + ANDRIANOME	Premier Responsable	cefor@simicro.mg
AUTRE			
SIPEM	RALISON Alphonse	Président	alphoneralison@wanadoo.mg, alphonseralison@yahoo.fr, sipem@wanadoo.mg

Nous vous prions de nous excuser si certaines adresses ou titres ont changé depuis la Revue CLEAR

Annexe 8 - Bibliographie et références

AFD. L'intervention de l'AFD dans le secteur de la microfinance (plaquette de présentation) Janvier 2004.

AFD Agence Antananarivo. L'AFD et la microfinance. Mars 2005.

AIM, Institutions non mutualistes, SIPEM, Vola Mahasoa, APEM/PAIQ, APEM/Faratsiho Situation au 31/12/04 (cf: 31).

APIFM Données statistiques. Sur les réseaux IFM au 31.12.2004.

APIFM. Evolution des Activités des IMFs Mutualistes (1999–31/12/2004).

APIFM avec le Fonds de Notation et d'Evaluation pour la Microfinance. Workshop "Evaluation de performance des IMF et notation," 17 au 19 mai 2005.

Bank of Africa Madagascar—Secrétariat Général—Direction déléguée aux Micro Finances: "Présentation des activités de microfinance de la Boa Madagascar" (janvier 2003).

Bennet Jake, Saidja Drentje, Mark Pickens, and Carl Wydner: "Performance of mutual Guarantee associations in Madagascar—Findings and Recommendations," study prepared for UN Public Private alliance for rural development (March 2005).

Communauté Européenne. "Stratégie de coopération et Programme Indicatif, pour la période 2002–2007 et Annexes.

Consultative Group to Assist the Poor. *Principes Clés de la Microfinance* disponibles sur www.cgap.org.

CGAP. Scaling up Poverty reduction—case studies in Microfinance. Washington D.C., 2004 (Mongolie, Bangladesh, Madagascar, Indonésie, Mexique, Kazahstan, Kenya).

CGAP/CLEAR. L'initiative pour l'efficacité de l'aide: "Utiliser la microfinance comme cas de figure," TDR Draft, "Revue du niveau d'efficacité et de responsabilisation à l'intérieur des pays." 2005.

CGAP. Systèmes Financiers Inclusifs. Guide des bonnes pratiques pour les bailleurs de fonds dans la microfinance. Décembre 2004.

CGAP. Aid Effectiveness Initiative. Country Level Effectiveness and Accountability Review (CLEAR) "Clear Reviewer's Manual," Draft, Mai 2005.

CSBF/AGEPMF Rapport d'évaluation à mi-parcours de la première phase du programme microfinance, Projet CR 3217, Madagascar 1999–2004, Février 2004, Draft 3.

Cuevas, Carlos E, Banque Mondiale. Revue à mi-parcours. Présentation "Projet microfinance," Crédit 3217, MAG. Février 2004 (Restitution finale et recommandations).

DSRP "Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté," Mise à jour Juillet 2003.

Documentation APIFM. 2004: ADEFI, AECA, OTIV, TIAVO. Plaquette de présentation des réseaux.

Duflos, Eric, Brigit Helms, Alexia Latortue, and Hannah Siedek. *Global Results: Analysis and Lessons*. CGAP Aid Effectiveness Initiative. Washington, D.C.: CGAP, April 2004.

Duflos, Eric and Kathryn Imboden. "The Role of Governments in Microfinance." CGAP Donor Brief, no. 19. Washington, D.C.: CGAP, June 2004.

- Flaming, Mark, Eric Duflos, Alexia Latortue, Nina Nayar, and Jimmy Roth. “Country Level Effectiveness and Accountability Review (CLEAR): Cambodia.” Washington, D.C.: CGAP, 2005.
- Fraslin Jean-Hervé “A cooperative agricultural financial institution CECAM providing credit adapted to farmer’s demand in Madagascar” ICAR, Case study USAID/WOCCU, Conference on best practices, 2004.
- Helms, Brigit, and Alexia Latortue. *Elements of Donor Effectiveness in Microfinance: Policy Implications*. CGAP Aid Effectiveness Initiative. Washington, D.C.: CGAP, April 2004.
- Helms, Brigit, and Xavier Reille. “Interest Rate Ceilings and Microfinance: The Story So Far.” CGAP Occasional Paper, no. 9. Washington, D.C.: CGAP, September, 2004.
- HORUS. Définition de programmes et systèmes de formation en faveur des institutions de microfinance à Madagascar. PMF. Rapport définitif. Avril 1998.
- HORUS. “Evaluation conjointe des programmes et projets en appui au développement de la microfinance à Madagascar. PAMF/MICROSTART/RPPMED/CIDR-FENU-AMBATO-BOENI,” Octobre 2002, Rapport définitif.
- HORUS. “Evaluation Finale de la Phase Pilote du Programme Microstart PNUD/FENU à Madagascar.” Rapport définitif. Octobre 2002.
- IFC “République de Madagascar Market Analysis for leasing,” Antananarivo, June 2004.
- International Monetary Fund (IMF) Monetary and Financial Systems Department/The World Bank-Financial Sector Vice Presidency. FSAP mission, Terms of reference for joint Bank–Fund Financial Sector Assessment Program (FSAP) Mission, March 2005.
- International Monetary Fund. 6th Review under the three year Arrangement Under the Poverty Reduction and Growth facility. IMF country report n 05/156. May 2005. Country Report 5/156.
- Institut National des Sciences Comptables et de l’Administration des Entreprises (INSCAE), Liste des sortants de l’INSCAE travaillant dans les Banques et IFM, Liste des mémoires et projets concernant Banques et IFM, 06 mai 2005.
- Intercoopération SUISSE. DEZA/DDC/SDC/COSUDE. Les Interventions de la SUISSE dans le secteur de la microfinance, 23 mars 2005.
- Japan’s Official Development Assistance (ODA). Accomplishment and progress of 50 years. Ministry of Foreign Affairs. March 2005.
- Le monde à Madagascar. “Les trésors de la Grande Ile,” Avril 2005. Communication Intermédia Journal Le Monde.
- LFS Financial systems GmbH “Madagascar, results of a prefeasability study for investing in a microfinance bank in Madagascar,” Berlin, August 2004.
- Madagascar—Programme d’évaluation du secteur financier (PESF), 7 Questions sur la microfinance, 23 mars 2005.
- Adébouchou Makarimi et Jo Woodfin: Madagascar, Le secteur de la microfinance—Diagnostic et analyse des opportunités d’investissement (septembre 2003).
- Ministère de l’agriculture, de l’Elevage et de la pêche “Plan Directeur Quinquennal pour le développement rural. Une approche de marché pour la lutte contre la pauvreté en milieu rural à Madagascar,” avril 2004 à mars 2009 (17 février 2004).

Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget. Coordination Nationale de la Microfinance. Fiche de suivi trimestriel des activités de microfinance (modèle d'Identification: CEFOR, 1^{er} trimestre 2005).

Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget (MEFB). Coordination Nationale de la Microfinance. Compte-rendu de la Table Ronde des bailleurs de fonds du secteur de la microfinance à Madagascar. Hôtel Colbert, 23 mars 2005.

Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget (MEFB). Suite de la Table Ronde du 23 mars 2005. "Information sur les interventions des bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance."

OIT (Organisation Internationale du Travail). Working paper n 37. De Gobbi Maria Sabrina "The role of a professional Association in Mutual Microfinance," The Case of Madagascar, Geneva, September 2003.

Projet de Mise en Valeur Du Haut Bassin Du Mandrare. 2^e Phase. Composante Appui aux services financiers. FIVOY. 2005.

Perrin, Jean Noël. Note sur les commentaires formulés par le réseau CECAM, OTIV 2005.

Perrin, Jean Noël. Note sur les commentaires formulés par la délégation, 24.03.2005.

PNUD/FENU/USM. Aide mémoire de la mission "Madagascar—le secteur de la microfinance: diagnostic et opportunités d'investissement" (14 juillet–06 août 2003).

PNUD. "Inventaire national des organisations financières de proximité (OFP) à Madagascar." Juin 2004, PNUD/MAG/00/06/USM (unité spéciale de microfinance).

Présidence de la République de Madagascar. Présentation "Madagascar naturellement! Une vision pour Madagascar et ses régions," 2004.

Press. "Madagascar made 'Extraordinary' effort to become First Millennium Account Recipient," Applegarth, April 2005.

Mamari Reda and Roland Rasoamanarivo "UNDP Microfinance Assessment report," june 1997.

Rajeriarison, Patricia and Fidy Raharimanana. Final draft, "Madagascar SME Country Study" prepared for IFC, Antananarivo Office. September 2003.

UE. Accès des ruraux aux services financiers. Analyse des options d'amélioration de l'accès des ruraux aux services financiers pour favoriser l'investissement dans le secteur agricole. Pohl Consulting and Associates. Munich. Rapport provisoire. Février 2005.

Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF). Table Ronde des Bailleurs de Fonds. Gouvernement. Termes de références, mars 2005, "Les Interventions des bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance."

SEEP. Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance. novembre 2002.

The Economist Intelligence Unit. "Madagascar, Country Profile 2004," 2004.

The Economist Intelligence Unit. "Madagascar, Country Report," March 2005.

TITEM (Union des mutuelles d'Epargne et de Crédit des Agriculteurs de Madagascar), Rapport Final "Recherche Action sur les pratiques paysannes de financement" dans la commune d'Antakavana, Sous-Préfecture d'Ankazobe, septembre 2004.

TITEM (Union des mutuelles d'Épargne et de Crédit des Agriculteurs de Madagascar)—Rapport Final Recherche—Action pour l'identification et la valorisation des pratiques paysannes de financement dans la Commune rurale d'Ambatomanjaka/Région de l'ITASY, Mars 2004.

UE/ACP. Présentation du Programme-Cadre: Union Européenne/Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (UE/ACP) sur la Microfinance, 2005.

UNOPS. Document, project number: MAG/92/COI, Guarantee Fund and Line of Credit Refinance for small and micro enterprises, 1997, mid-term evaluation.

World Bank. International Development Association Program Document for a proposal credit and an IDA grant, for a first poverty reduction support project to the republic of Madagascar, report n: 29376, MAG, June 2004.

World Bank. Project Appraisal document for the second private sector development project to the Republic of Madagascar, report n°20988-MAG, August 2001.

World Bank. Indicateur PAD par réseau. Septembre 2004, Agepmf. 1999–2003 et 2004 (réseaux OTIV et TIAVO). Tableaux: Indicateurs de performance quantitatifs des Régions Lac Alaotra, Fianarantsoa, Tamatave, Antsiranana, Antananarivo de 2002 à 2004.

World Bank. Report n 21516-MAG. Project appraisal document on a proposed credit in the amount of SDR 69.2 Million to the Republic of Madagascar for a rural development support project. May 16, 2001.



The Consultative Group to Assist the Poor
1818 H Street, NW, MSN P3-300, Washington, DC 20433 USA
Tel: 202 475 9594 Fax: 202 522 03744

CGAP Paris Office
66, Avenue d'Iena, 75116 Paris
Tel: 33 (0) 1 40 69 32 73 Fax: 33 (0) 1 40 69 32 76

www.cgap.org

**For more information and to provide feedback on the CLEARs please contact
Eric Duflos (eduflos@worldbank.org) or Alexia Latortue (alatorue@worldbank.org)
cgap@worldbank.org**

