

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1: DESCRIPTION ET CADRE GENERALE DE L'ETUDE

**CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE DE LA
MICROFINANCE**

Section 1 : La théorie de base de la Microfinance

Section 2 : Présentation de l'Institution de Microfinance (Cas IMF2)

**CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL
DE GESTION**

Section 1 : Gestion financière des institutions de Microfinance

Section 2 : Cadre méthodologique

**PARTIE 2 : APPROCHE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DE
L'IMF₂**

**CHAPITRE III: EVALUATION DE LA SITUATION
FINANCIERE DE L'IMF₂**

Section 1 : Analyse du bilan

Section 2 : Analyse du compte de résultat

**CHAPITRE IV : EVALUATION STRATEGIQUE ET
OPERATIONNELLE DE L'IMF₂**

Section 1 : Analyse des approches de l'IMF

Section 2 : Analyse des FFOM

**PARTIE 3: PROPOSITION D'AMELIORATION ET
RECOMMANDATIONS**

**CHAPITRE V : AMELIORATION DE LA GESTION DE
L'IMF₂**

Section 1 : Amélioration opérationnelle

Section 2 : Amélioration stratégique

**CHAPITRE VI : RESULTATS ATTENDUS ET
RECOMMANDATION**

Section 1 : Résultat attendus

Section 2 : Recommandations

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

BILIOGRAPHIES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°	1 : Bilan de l'actif de l'IMF ₂	29
Tableau n°	2 : Bilan du passif de l'IMF ₂	32
Tableau n°	3 : Calcul des revenus nets d'intérêts	34
Tableau n°	4 : Calcul des revenus nets d'honoraires	35
Tableau n°	5 : Calcul des revenus nets sur autres opérations	35
Tableau n°	6 : Calcul du résultat opérationnel	36
Tableau n°	7 : Charges opérationnels et charges administratives	38
Tableau n°	8 : Augmentation de la trésorerie nette	38
Tableau n°	9 : Calcul de ratio de productivité financière	39
Tableau n°	10 : Calcul de ratio d'efficacité administrative	40
Tableau n°	11 : Effectif du personnel	40
Tableau n°	12 : Ratio de l'autonomie opérationnel	40
Tableau n°	13 : Charge ou produit net sur CDL	41
Tableau n°	14 : Portefeuille à risque	42
Tableau n°	15 : Capitaux permanents de l'IMF ₂	44
Tableau n°	16 : Calcul de rendement des actifs	45
Tableau n°	17 : Calcul de rendement de fonds propre	46
Tableau n°	18 : Capacité d'Autofinancement	46
Tableau n°	19 : Ratio 1 : CAF/ Chiffre d'affaire	47
Tableau n°	20 : Ratio 2 : CAF / Total actif	47
Tableau n°	21 : Evolution de l'épargne et de crédit	49
Tableau n°	22 : Connaissance de l'IMF ₂	55
Tableau n°	23 : Statistique des formations acquises par le personnel	57
Tableau n°	24 : Situation d'ensemble des IFM à Madagascar	58
Tableau n°	25 : Compte de résultat rectifié	68
Tableau n°	26 : Capitaux propre rectifié	69
Tableau n°	27 : Calendrier prévisionnel de remboursement pour les emprunteurs	70
Tableau n°	28 : Nouveau prêt pour l'IMF ₂	74
Tableau n°	29 : Tableau d'amortissement	80
Tableau n°	30 : Prévision financière de la caisse	81
Tableau n°	31 : Récapitulatif de la troisième partie	86

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 :	Environnement de la microfinance	8
Figure n° 2 :	Organigramme de l'IMF2	14
Figure n° 3 :	Crédits octroyés	30
Figure n° 4 :	Répartition des crédits octroyés par secteur d'activité	31
Figure n° 5 :	Epargne collective	33
Figure n° 6 :	Evolution du résultat opérationnel	37
Figure n° 7 :	Contrainte structurelle de l'IMF2	48
Figure n° 8 :	Répartition des membres	59

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADéFI	: Action pour le Développement et le Financement des micros Entreprise
DPA	: Démarrage Pour les Activité
AECA	: Association d'Epargne et de Crédit Autogérée.
AFD	: Agence Française de Développement
AGPEMF	: Agence d'Exécution du Projet MicroFinance
AIM	: Association des Institutions de la microfinance non Mutualiste.
AP	: Association Professionnelle.
APEM/PAIQ	: Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar/ Projet d'Appui aux Initiatives de Quartiers
APEM	: Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
APIMF	: Association Professionnelle des Institutions de la MicroFinance.
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCM	: Banque Centrale de Madagascar
BIRD	: Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BIT	: Bureau International de Travail
BM	: Banque Mondiale.
CAF	: Capacité d'AutoFinancement
CDA	: Conseil de Développement d'Andohatpenaka
CDL	: Créances Douteuses, Litigieuses et contentieuses
CECAM	: Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CEFOR	: Crédit d'Epargne FORMation
CGAP	: Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CNMF	: Coordination Nationale de la MicroFinance
CP	: Comité de Pilotage.
CSBF	: Commission de supervision Bancaire et Financière
DAV	: Dépôt A Vue
DID	: Développement International Desjardins
EAM	: Entreprendre A Madagascar
FENU	: Fonds d'Equipement des Nations Unies

FFH	: Freedom From Hunger
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole
GCG	: Grandeur Caractéristique de Gestion
GCV	: Grenier Communautaire Villageois
HAIFAV	: HAIngonala Fampisamborana Vola
ICAR	: International de Crédit Agricole
ICS	: Inter Coopération Suisse
IFM	: Institution Financière Mutualiste
IFNM	: Institution Financière Non Mutualiste
IMF	: Institution de la MicroFinance
IMF2	: Institution de la MicroFinance niveau 2
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche.
MFB	: Ministère des Finances et du Budget
MICROCRED	: MICRO CREDit
ONG	: Organisme Non Gouvernementale.
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAMF	: Première Agence de MicroFinance
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPN	: Produits de Première Nécessité
SAF2000	: Système d'Automatisation Financière créée pour la comptabilité des microfinances depuis 2000
SAF/FJKM	: Sampan'asa Fampanandroana/ Fiangonan'I Jesoa Kristy eto Madagascar
SAO-IFD	: SOciété d'Appui aux Institutions Financières Décentralisées
SFD	: Systèmes Financières Décentralisés
SIPEM	: Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
SNMF	: Stratégie Nationale de la MicroFinance
TIAVO	: Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
UE	: Union Européenne

INTRODUCTION GENERALE

Il est certain que la pauvreté est un fléau dans le monde entier, cependant la préoccupation des gouvernements des pays en voie de développement est la lutte pour la réduction de la pauvreté. Suite à la crise politique, socio- économique de 2009, le taux de la pauvreté à Madagascar ne cesse d'augmenter. Actuellement, il s'élève à 76.5%, pour réduire ce taux élevé, le renforcement des secteurs financiers accessibles à tous est un déficit majeur pour les malgaches, en effet les services financiers favorables pourront aider les pauvres, à constituer un capital, à gérer les risques et à sortir de la pauvreté.

La microfinance est un levier pour la réduction de la pauvreté ; selon Ledgerwood Joanna, la microfinance « est un système d'intermédiation financière au niveau localisé qui inclut à la fois les crédits et les facilités des dépôts et d'épargne aux populations jugées pauvres ». Elle n'est rien qu'un système de services financiers souvent décentralisé pour se rapprocher de leur clientèle qui vise explicitement la rentabilité financière et qui s'adresse aux populations à faible revenu et aux petits et micro entrepreneurs ruraux et urbains, plus précisément ceux qui n'ont pas accès aux services bancaires formels.

Ainsi nous avons choisi comme thème « L'APPROCHE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE : Cas IMF niveau 2 ». Avant d'aborder le vif de notre sujet, il est nécessaire de préciser le motif du choix ce thème, ensuite l'intérêt de ce sujet.

Le choix du sujet traité dans ce travail a été motivé par le fait que la microfinance notamment l'IMF₂ contribue beaucoup dans l'amélioration du niveau de vie de la population pauvre dans le pays. Ainsi l'objectif principal de ce travail est de vérifier si avec ses stratégies, l'IMF₂ garde son équilibre financier et si elle est rentable pour atteindre sa mission. La situation financière et opérationnelle de l'institution sera analysée ce qui nous amène à poser la question : « *Quelles approches stratégiques les Institutions de MicroFinance devraient adopter pour assurer son autofinancement, pour atteindre son équilibre financière et pour attirer davantage la population cible?* ».

Ce sujet a un grand intérêt, car nous estimons que la recherche sur le sujet contribuera à améliorer notre expérience surtout en vue d'un emploi. Cette étude pourra être aussi bénéfique à l'IMF₂ étant donné qu'elle va décortiquer sa santé financière et elle pourra aussi

intéresser les partenaires de cette institution qui suivent de près sa gestion. Enfin, l'étude présente de l'intérêt à toutes les Institutions Financières Mutualistes soucieuses d'assurer leur pérennité.

Dans cette étude, L'IMF₂ serait la principale institution à analyser. Ce choix est dû au fait qu'elle est parmi les plus anciennes dans l'activité et que c'est une institution mutualiste.

La loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des IMF autorise la collecte de l'épargne du public pour les mutualistes que pour les non mutualistes. Il est important d'inclure ce service d'épargne dans la présente étude pour avoir une portée plus large sur le sujet, car l'offre de service de microfinance ne se limite pas uniquement au crédit.

Comme méthodologie, le stage de trois mois effectués au sein de la Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF) et la visite chez l'IMF₂ nous a permis de consulter des documents à propos de la situation financière et des éléments dynamiques des institutions de la microfinance, de procéder à des enquêtes par des interviews auprès du personnel sur les activités de ce dernier, auprès des ménages qui bénéficiaient des services de l'IMF₂ à propos de leur satisfaction, auprès des non adhérents sur leur connaissance de l'IMF₂. Les données issues de ces collectes ont fait l'objet d'une analyse critique.

Pour ce faire, notre travail se divisera en trois grandes parties dont la première est la considération générale de l'étude, composée de deux chapitres, la présentation générale de la microfinance ainsi que celle de l'IMF₂ et la théorie générale de l'outil d'évaluation et le cadre méthodologique.

La seconde partie traitera l'approche méthodologique et opérationnelle des institutions de microfinance ainsi que les forces et faiblesses rencontrées.

C'est la dernière la partie qui va apporter des solutions et des résultats attendus.

PARTIE 1:

DESCRIPTION ET CADRE GENERALE DE L'ETUDE

La microfinance est un système de financement pour les micro-entrepreneurs, elle peut être formelle ou non. Selon la loi n°2005-016, définies comme Institution de MicroFinance toutes personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de microfinance. L'IMF₂ est une institution financière mutualiste, elle a pour activité principale la collecte d'épargne et l'octroi de crédit.

Pour en savoir plus sur la notion de base de ce qu'est la microfinance, cette partie met en évidence deux chapitres :

- L'une est spécifiquement réservée pour la présentation générale de la microfinance et de l'IMF₂ ;
- L'autre la présentation de la théorie générale sur l'outil de gestion.

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA MICROFINANCE

Pour beaucoup de personnes et pour le grand public, en particulier, la microfinance se confond avec le microcrédit ; pour mettre fin à cette discussion, nous allons voir en premier lieu ce qu'est la microfinance et tout de suite après la présentation de l'institution de microfinance.

SECTION 1 : LA THEORIE DE BASE DE LA MICROFINANCE

La microfinance a beaucoup de définitions relatives car différents auteurs ont essayé de discerner ce qu'elle est.

1.1 Définitions

Pour beaucoup de personnes et pour le grand public, en particulier, la microfinance se confond avec le microcrédit et suscite une polémique, pour les distinguer, il faut voir les différentes définitions.

Définition 1 : Selon le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), la microfinance concerne l'intégralité de la gestion des petites sommes d'argent à travers un panel de produits, et tout un système de fonctions intermédiaires faisant circuler l'argent de l'économie.

La microfinance s'intéresse à des petites sommes, en s'adressant à des clients à faible revenu. Elle comprend toute une série de services et de produits financiers, dont notamment le prêt, l'épargne, l'assurance, et le transfert de fonds. Parmi les fournisseurs en matière de microfinance, se trouvent des organisations non gouvernementales (ONG), des coopératives, des syndicats de crédit, des banques commerciales et des banques d'Etat, des compagnies d'assurance et de cartes de crédit, des services de transfert, des postes et divers autres points de ventes.

Définition 2 : La microfinance est l'offre de services financiers à une clientèle pauvre composée notamment de petits travailleurs indépendants. Les services financiers comprennent généralement l'épargne et le crédit, d'après Joanna Ledgerwood¹

Définition 3 : Est définie comme activité de microfinance, selon la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), l'offre à titre habituel de services financiers de proximité à des personnes physiques ou morales n'ayant pas accès au système bancaire traditionnel. Ce sont des services d'épargne et de crédit qui sont nécessaires pour promouvoir ou soutenir des activités génératrices de revenus permettant à cette catégorie de population d'améliorer son niveau de vie, d'atteindre une meilleure intégration sociale et d'accéder à un développement humain durable².

Pour beaucoup de personnes et pour le grand public, en particulier, la microfinance se confond avec le microcrédit. Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits (« microcrédit ») à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises.

1.2 Politique d'amélioration de niveau de vie

Pour améliorer le niveau de vie de la population pauvre la microfinance joue deux rôles.

1.2.1 Intermédiation financière

La microfinance est l'offre de service financier destinée à la catégorie de population pauvre et à faible revenu.

Ces services financiers sont principalement la collecte d'épargne et le financement de petits et moyens entrepreneurs.

¹ « Manuel de la Microfinance » Joanna Ledgerwood , 1999 WorldBank, Washintong, pages 308.

² Loi n°2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance ;
Art 3.

1.2.1.1 Le microcrédit

« Le microcrédit est une faible somme d'argent prêtée à un client par une banque ou une autre institution. Il peut être offert, souvent sans garantie, à un individu ou par la voie de prêt³. »

Il convient de préciser que les clients cibles des services de microfinance sont des personnes dont les revenus sont faibles et qui n'ont pas accès aux institutions financières formelles car elles n'ont pas l'opportunité de remplir les conditions exigées par ces dernières (document d'indication, garanties, dépôt minimum etc.). Elles mènent généralement une petite activité génératrice de revenus dans le cadre d'une petite entreprise familiale.

Dans les zones rurales, ce sont souvent de petits paysans ou des personnes possédant une petite activité de transformation alimentaire ou un petit commerce.

Dans les zones urbaines, la clientèle est plus diversifiée : petits commerçants, prestataires de services, artisans, vendeurs de rue....

Il faut signaler que le crédit n'est pas toujours approprié à pour toutes les situations: les catégories de personnes ne disposant d'aucun revenu, ni de moyens de remboursement de prêts comme les plus démunis ont besoin d'autres formes d'appui ou d'aide.

1.2.1.2 L'épargne

Elle consiste à déposer et stocker de petites quantités d'argent pour une utilisation future. Elle permet aux ménages, le plus souvent, de se prémunir contre les chocs, tels que les maladies et les dépenses médicales, se créer une base financière, prévoir des investissements futurs, préparer leur vieillesse et prévoir des dépenses à venir telles que droits de scolarité, mariage ou naissance, ne sont pas considérés comme « épargne », les dépôts obligatoires, les dépôts de garanties.

³ CGAP [http // www. Cgap. org](http://www.Cgap.org)

L'épargne est un compte où les membres versent une somme d'argent de leur propre gré dans le but de pouvoir en disposer lorsqu'ils en souhaitent. Tandis que les dépôts obligatoires et les dépôts de garanties correspondent au montant de l'épargne que les membres d'une institution de microfinance (IMF) sont tenus de maintenir en dépôt, s'ils veulent obtenir un prêt.

1.2.1.3 Les services connexes

Au crédit et à l'épargne s'ajoutent les services connexes (services non financiers), les services de paiement et l'assurance. Ces services connexes sont définis dans l'article 6 de la loi 2005-016, comme les opérations de virement interne, pour le compte de la clientèle ; la location de coffre-fort ; les locations de conseil et de formation ; les virements de fonds non libellés en devises, avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar.

1.2.1.4 L'assurance

C'est un système par lequel des individus, des sociétés et d'autres organisations peuvent prévoir une provision financière leur permettant de partager leurs risques. Ces types de produits d'assurance comprennent les assurances vie, l'assurance de la propriété, l'assurance santé et l'assurance invalidité. La microfinance joue le rôle d'intermédiation financière mais elle sert également d'intermédiation sociale⁴.

1.2.2 Intermédiation sociale

De nombreuses IMFs jouent aussi un rôle d'intermédiation sociale à travers le groupement de personnes, le renforcement de la confiance en soi, la formation dans le domaine financier et de gestion des compétences au sein du groupement.

Les groupements de personnes permettent de lier les individus et faire naître une solidarité au niveau de l'organisation.

⁴ CGAP [http // www. Cgap. org](http://www.Cgap.org)

Le renforcement de la confiance en soi se forme lorsque les personnes, ayant bénéficié des services de la microfinance, réussissent leurs activités et sont reconnues par la société.

Les formations dans le domaine financier et de gestion des compétences sont celles dispensées pour développer les capacités.

Toutefois, il est à noter que les services d'appui aux entreprises (formation technique et marketing par exemple) et les services sociaux (alphabétisation et santé publique...) ne sont pas inclus dans la définition de la microfinance.

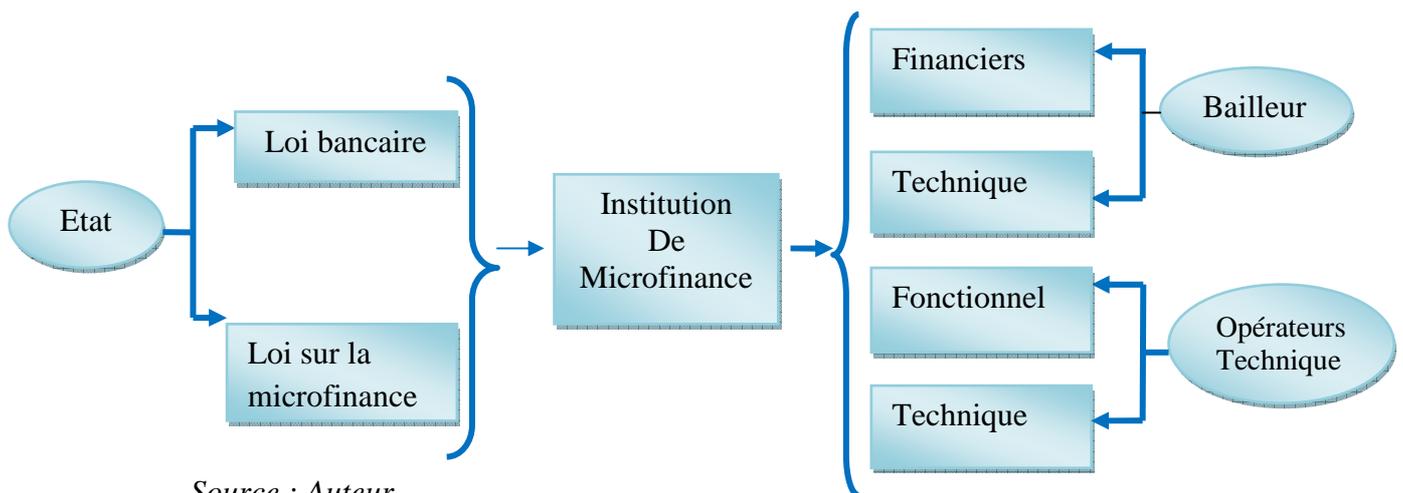
La microfinance est une approche du développement économique qui s'intéresse spécifiquement aux hommes et femmes à faible revenu, à la lutte pour la réduction de la pauvreté.

1.3 L'environnement de la microfinance

L'environnement de la microfinance comprend : Les Intervenants dans les secteurs de la microfinance ; le cadre légal et réglementaire ; le cadre institutionnel

Le schéma suivant résume l'environnement de la microfinance

Figure n°1 : Environnement de la microfinance.



Source : Auteur

En faveur du secteur, l'**Etat** joue un rôle de législateur à travers l'élaboration d'un cadre légal et réglementaire qui régit l'activité bancaire à Madagascar.

1.3.1 Le cadre légal et réglementaire

L'ancienne loi n° 96-020 du 04 septembre 1996 portant règlement des activités et contrôle des institutions financières mutualistes a été modifiée et complétée par la loi n°2005-016 du 29 septembre 2005.

1.3.1.1 La loi N° 2005-016 du 29 septembre 2005

Cette loi est composée de cinq titres. La première traite des dispositions générales dans le domaine d'application et les définitions, le second titre expose les principes généraux du mutualiste. Ensuite, le troisième concerne le fonctionnement des IMFs, les conditions d'exercice de l'activité en microfinance et l'organisation. Le quatrième explique le contrôle des IMF notamment la surveillance, la supervision et les règles communes. Enfin, la cinquième expose les dispositions diverses et transitoires.

1.3.1.2 La loi bancaire N°95-030 du 25 février 1995

Elle s'applique à tous les établissements de crédit. Ceux-ci comprennent tous les organismes qui effectuent, à titre habituel des opérations de banque, à l'exclusion du Trésor Public, de la Banque Centrale, des services financiers de la Poste et d'institutions publiques étrangères d'aide et de coopération.

1.3.2 Le cadre institutionnel

La tutelle et la coordination du secteur sont assurées par le comité de pilotage et la Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF) au niveau du Ministère des Finances et du Budget (MFB), tandis que sa supervision relève de la compétence de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) au niveau de la Banque Centrale de Madagascar (BCM).

La microfinance a prouvé qu'elle était capable d'aider les pauvres à réduire leur vulnérabilité, à améliorer leur niveau de vie, à accéder à des soins de santé élémentaire et à financer l'éducation de leurs enfants. De nombreuses IMF ont démontré leur capacité à fournir des services financiers aux pauvres de façon durable et rentable.

Ce succès a amené les bailleurs de fonds (**partenaires techniques et financiers**) et une grande variété d'organisations à s'intéresser à la microfinance :

- Structures étatiques : Gouvernement à travers le MFB, MAEP, CSBF, CNMF.
- Bailleurs de fonds : BIRD ou Banque Mondiale, BAD, BIT, FIDA, Union Européenne, PNUD, FENU, AFD, Inter Coopération Suisse
- Assistantes Techniques: ICAR, APEM, SOA-IFD, FFH, DID,...

SECTION 2 : PRESENTATION DE L'INSTITUTION DE MICROFINANCE (Cas de l'IMF2)

La microfinance contribue à améliorer le niveau de vie d'une certaine catégorie de la population malgache qui n'a généralement pas accès aux services des établissements de crédit traditionnels. En effet la loi n° 2005-016 portant règlement des activités et organisations des institutions financières mutualistes régit la mise en place et le fonctionnement de ces activités.

2.1 Définition de l'Institution de MicroFinance

Les Institutions de MicroFinance (IMF) sont des personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de microfinance, telles que l'octroi de microcrédit, la collecte de l'épargne et les services connexes⁵.

2.2 Le cadre de fonctionnement des institutions de la microfinance

Les institutions de la Microfinance servent à financer les activités génératrices de revenu des populations pauvres et des micro-entrepreneurs qui ne peuvent pas accéder aux services des banques commerciales classiques, bien que la microfinance soit étroitement associée au développement du monde rural, elle s'intéresse également aux autres secteurs. C'est ainsi qu'elle finance des épiceries, des micros entreprises de broderies, des activités de transports,...

⁵ Loi n° 2005-016 du 29 septembre 2006 relative à l'activité et au contrôle des Institutions de MicroFinance, article 4.

Elles ont un double objectif ⁶:

- Favoriser l'accès au crédit en offrant des services financiers de proximité adaptés aux activités des micro-entreprises et des populations à faibles revenus ;
- Réaliser une meilleure collecte de l'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique.

Compte tenu de ces objectifs, faire du profit n'est pas le principal intérêt des institutions de microfinance mutualistes. Toutefois elles sont obligées de veiller à leur rentabilité et au recouvrement des sommes qu'elles ont prêtées, afin de garantir leur pérennité, et de pouvoir continuer à offrir des prêts à leurs bénéficiaires sur le long terme.

Pour accéder aux services des institutions de la microfinance il y a des documents (cf. annexe n° 1) que doivent fournir les demandeurs auprès des institutions, elles ciblent les particuliers, les entreprises individuelles.

2.3 La classification des institutions de microfinance

Madagascar dispose de deux types d'institutions de microfinance

-  Les Institutions Financières Mutualistes ;
-  Les Institutions Financières Non Mutualistes.

La loi distingue trois niveaux progressifs d'IMF (1 à 3) que ces institutions soient mutualistes ou non. Plus le niveau est élevé, plus les opérations sont complexes, les ressources, l'organisation, le degré d'institutionnalisation et de contrôle plus développés (Cf. annexe n°7).

⁶ « Etude sur le financement de la petite mine ». Cabinet FTHM Conseils, 2008, p38 à 50.

2.3.1 Les Institutions Financières Mutualistes

Elles ont comme valeur fondamentale la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité, elles adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale, elles diffèrent des autres institutions par les aspects suivants :

- Leurs produits et leurs services financiers sont réservés exclusivement à leurs membres ;
- Elles appartiennent à ses membres qui contribuent dans leur capital et leurs excédents sont destinés à renforcer leurs capitaux.

Les membres des institutions financières mutualistes sont regroupés en plusieurs communautés de base organisées autour de points de service appelés caisses primaires, rurales ou villageoises. Actuellement quatre (4) réseaux d'Institutions financières Mutualistes opèrent à Madagascar : TIAVO, OTIV, CECAM, FIVOY Chaque réseau a des zones d'intervention selon leurs populations cibles⁷.

2.3.2 Les Institutions Financières Non Mutualistes

Les Institutions financières Non Mutualistes regroupent toutes les institutions financières de la microfinance régies par d'autres formes juridiques que le « mutualisme ». Elles sont au nombre de sept actuellement. Il s'agit de, SIPEM, APEM, VOLA MAHASOA, EAM, MAHAVOTSE, MICROCRED, PAMF. Les institutions financières non mutualistes effectuent également des activités de microfinance en veillant à leur rentabilité et leur autonomie financière⁸.

2.4 Présentation de l'IMF₂

Le réseau IMF₂ est classé parmi les institutions financières mutualistes niveau 2. C'est une institution financière permettant à ses membres de déposer leur épargne et contracter un prêt. Comme toutes les autres institutions financières elle a son historique, ses objectifs, et une structure.

⁷ [Http// : www. Banque-centrale.mg](http://www.Banque-centrale.mg)

⁸ « Etude sur le financement de la petite mine », Cabinet FTHM conseil, 2008, p.38

2.4.1 Historique

L'histoire de l'IMF2 se résume comme suit

- 1994 : - Identification des sites et partenaires dans les provinces d'Antananarivo, pour la mise en place du réseau Imerina
- 1996-1997 : - La mise en place des douze premières caisses du réseau Imerina dans le cadre de Projet d' Assistance Technique des Finances Rurales (cofinancement banque Mondiale et DID), en partenariat avec l'ADMMEC, du PSE et de l'Association des producteurs de Lait (ROMA) dans des sites ruraux et périurbains.
- 1998-1999 : - Etude de faisabilité et identification de sites pour l'extension du Réseau IMF₂ dans la province d'Antananarivo
- 2000 : - Implantation du réseau Grand Tana.
 - Signature d'une convention entre l'AGEPMF et DID ; Projet de mise en place d'un réseau plus vaste, couvrant la grande région d'Antananarivo avec intégration des douze Mutuelles de l'ancien Réseau.
 - Préparation de la demande d'agrément auprès de la CSBF
 - Remplacement de presque toute l'équipe de l'ancienne Antenne du réseau Imerina.
- 2001 : - Implantation des premières caisses urbaines prévues dans le réseau Grand Tana.
- 2002-2005 : - Mise en place effective de la structure du réseau Grand Tana avec 8 caisses et 38 caisses de services avec l'assistance technique de DID.
 - Implantation de la caisse Antsirabe avec les fonds propres du Réseau IMF₂ Antananarivo.
- Juin 2008 : - Implantation des caisses dans la région Amoron'i Mania, Vakinankaratra, Itasy, Analamanga.
- 2006-2009 : - Projet d'extension du réseau dans toutes les régions de la circonscription Administrative d' Antananarivo et autres régions de Madagascar.

2.4.2 Objectifs

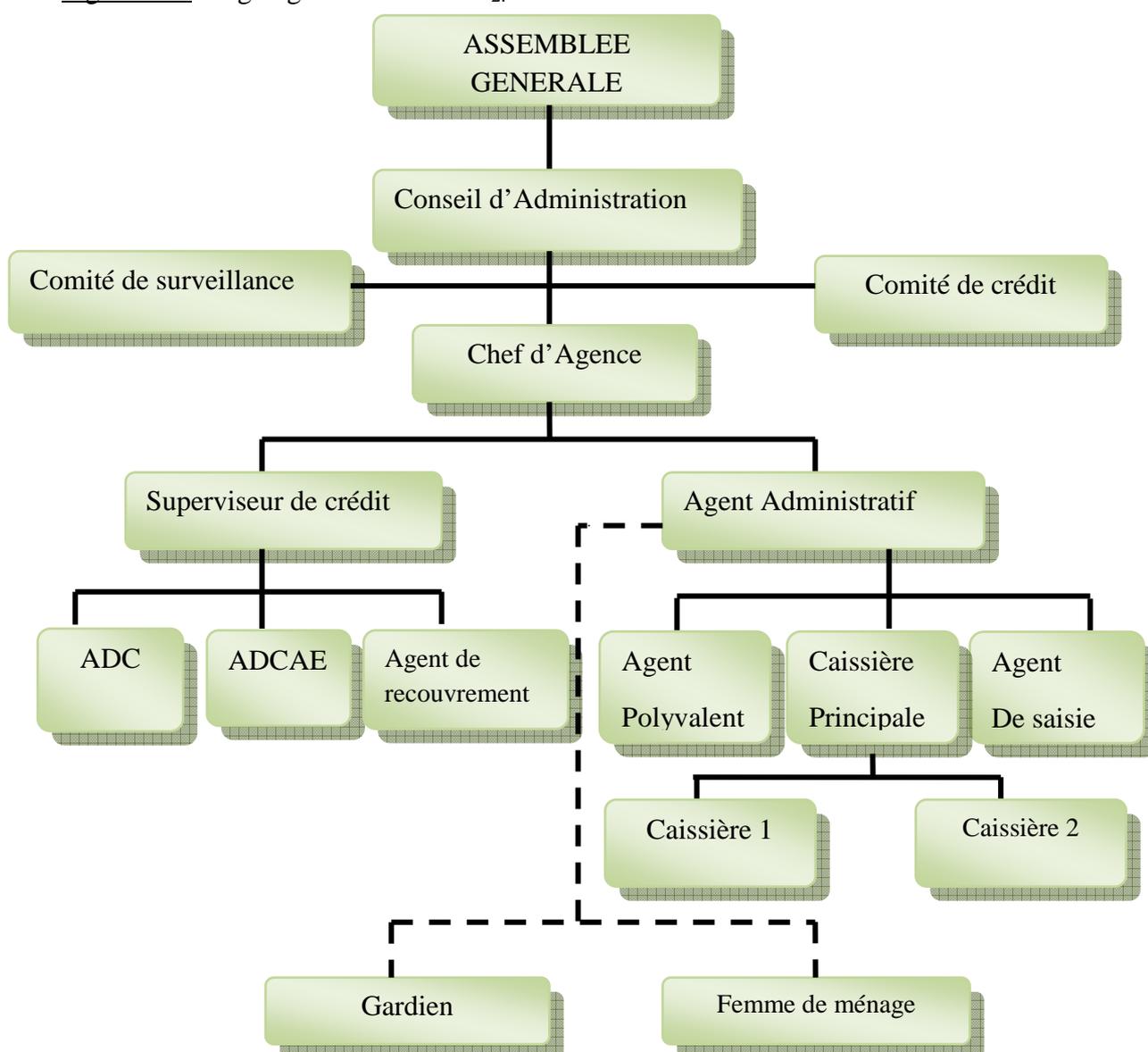
Le réseau IMF₂ de la circonscription administrative d'Antananarivo s'est fixé pour mission de rendre accessible, de façon pérenne et rentable, des services financiers de proximité aux populations moins favorisées par un réseau intégré mutualiste, afin de susciter le développement économique de ses membres et de leur communauté.

Dans cette mission le réseau a pour cible toute la population de ses zones d'intervention et ainsi tous les secteurs d'activité peuvent bénéficier d'un appui financier.

2.4.3 Structure

Pour comprendre l'organisation du réseau IMF₂ Antananarivo, l'organigramme suivant résume sa structure.

Figure n° 2 : organigramme de l'IMF₂.



Source : Réseau IMF₂

D'après Henri MINTZBERG les cinq éléments de base ci-dessous composent une structure :

Tout d'abord le sommet stratégique, et puis la ligne hiérarchique, après le centre opérationnel, ensuite la technostucture, enfin le support logistique.

Dans notre cas d'espèce, l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration sont placés sur le sommet stratégique, ils sont en sorte l'organisateur pour rendre plus efficace la mission de l'organisation⁹. Ces conseils d'Administration sont les représentants des membres de la mutuelle de base au niveau de l'Union de l'IMF₂.

Le superviseur de crédit ainsi que l'Agent administratif sont placés comme centre opérationnel. Leurs travaux sont directement liés à la production de services. En ce qui concerne leurs responsabilités, il y a lieu de remarquer que le superviseur de crédit contrôle et révisé le travail des ADC, de l'ADCAE, et celle de l'agent de recouvrement. L'agent polyvalent, la caissière principale et l'agent de saisie sont sous la responsabilité de l'agent administratif. Ce dernier effectue toutes les tâches dévolues au chef d'agence à part celles d'octroi de crédit. Il est aussi considéré comme adjoint du chef d'agence. L'agent polyvalent comme son nom l'indique peut remplacer le titulaire du poste caissière principale ou agent de saisie au cas où ces derniers sont absents. L'agent de crédit se charge de la mutuelle dans le développement du crédit dans leur marché, il recrute les membres, assure le traitement du dossier jusqu'au versement, au suivi et au recouvrement des prêts octroyés. A propos de la mission de l'agent de saisie, cette personne réalise toutes les activités relatives aux opérations de saisie et de traitement des données sous le système de transaction et informationnel utilisé par l'institution. Il fournit entre autres aux différents utilisateurs les informations nécessaires sur la situation de compte des membres, il est également responsable de l'ensemble des activités relatives à la mise à jour de la base de données de chaque caisse de service sur les mouvements quotidiens du compte des membres, effectué sous son code d'utilisateur. Quant aux caissiers, ils sont sous l'autorité de chef d'agence de l'IMF₂, ils ont pour principale responsabilité d'assurer les opérations au niveau du guichet, surtout la comptabilité des liquidités de l'institution.

⁹ Monsieur ANDRIATSEHENO Lodvig «ORGANISATION Module n°9 » Centre Nationale de Télé-enseignement de Madagascar, année 2009

Le chef d'agence est placé sur la ligne hiérarchique, non seulement il dirige les caisses et les représente mais il assure aussi le lien entre ceux qui sont dans le sommet stratégique et ceux dans le centre opérationnel à vrai dire cette personne joue un rôle de superviseur et de transmetteur d'information et d'ordre.

Le comité de surveillance et le comité de crédit sont placés en « staff ». Au niveau du conseil d'administration, ces organes fonctionnels de la technostructure aident le conseil d'administration à prendre une bonne décision à appliquer par l'institution.

2.4.4 Statuts juridiques

L'IMF₂ a comme statuts juridiques de Réseau de coopératives d'Épargne et de Crédit à capital variable, régi par la loi 2005-016 portant règlement des institutions de microfinance.

2.4.5 Les produits et services offerts

Il ne faut pas omettre que l'IMF₂ donne une importance particulière sur la culture d'épargne comme il a été mentionné plus haut l'IMF₂ est une institution financière permettant à ses membres de déposer leur épargne et de contracter un prêt. D'après le personnel de l'IMF₂, la mobilisation de l'épargne répond à un double objectif. Le premier est pour l'amélioration du niveau de vie qui se résume par son slogan « HO FANATSARANA NY FARIM-PIAINANA ».Après tout, ils font face aux mêmes événements imprévus ou récurrents qui nécessitent une somme d'argent urgent : maladie, frais de scolarité, agrandissement de l'habitat, enterrement, etc. Nous verrons successivement ces services. Le second se traduit par le souci d'autofinancement de projet du membre, et permettant ainsi d'évaluer sa capacité de remboursement.

2.4.5.1 Epargne

IMF₂ propose trois types d'épargne : les dépôts à vue, les dépôts spécialisés et les dépôts à terme.

Les dépôts à vue permettent aux membres de bénéficier d'une sûreté de placement, bien que non rémunéré, mais avec une possibilité de retirer ou de verser de l'argent à tout moment sans condition et sans frais de gestion.

Les dépôts spécialisés, épargne dont le membre peut disposer à tout moment avec un solde minimum de cent mille ariary (Ar 100 000).

Les dépôts à terme, épargnes bloquées contractuellement durant une période allant de trois à douze (3 à 12) mois renouvelable, avec un montant minimum de deux cent mille Ariary (Ar 200 000) et rémunéré au taux annuel de quatre virgule cinq à six pourcent (4.5 à 6 %).

Les dépôts spécialisés et les dépôts à terme peuvent servir de garantie lors d'un prêt.

2.4.5.2 Crédit

Le réseau IMF₂ a pour principal but de contribuer au développement individuel de ses membres. De ce fait, il finance les activités génératrices de revenus mais également les crédits à la consommation. Ces financements sont divisés en quatre principaux types de produits, résumés annexe n°2.

En guise de conclusion, la microfinance est née pour aider la population pauvre, composée entre autres des agriculteurs, des petits travailleurs ou micro-entrepreneurs qui n'ont pas accès au système bancaire formel. L'IMF₂ comme institution mutualiste choisi améliore le niveau de vie de chaque bénéficiaire en leur offrant des produits divers.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Avant d'entamer le cadre méthodologie du travail, il est nécessaire de préciser la théorie générale sur l'outil d'évaluation.

SECTION 1 : GESTION FINANCIERE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Cette section met en évidence, l'utilité et l'objectif de la gestion financière.

1.1 Définition

« La gestion financière est un instrument d'aide à la décision, qui a pour objet la collecte et l'analyse d'information dans le but de porter une appréciation sur la performance et la pérennité de l'entreprise ». ¹⁰

La gestion financière est donc une technique de la finance d'entreprise comme la comptabilité générale, la comptabilité analytique et l'analyse financière.

1.2 Utilité de la gestion financière

De cette définition l'utilité de la gestion financière se situe comme suit :

- La recherche de moyens de financement par exemple pour acquérir des immobilisations, pour constituer des stocks ou fonds de caisse ;
- Le contrôle de l'emploi de fonds ;
- La couverture des risques financiers.

1.3 L'analyse financière

L'analyse financière est l'ensemble des méthodes permettant de rechercher dans quelle mesure l'entreprise est assurée de maintenir son équilibre à court terme, moyen terme, et à long terme. Elle permet donc de porter jugement sur la situation financière de l'entreprise et sur ses perspectives d'avenir ¹⁰.

¹⁰ Elie Cohen, "Dictionnaire de Gestion" Edition la Découverte, Paris 2008, page 172

1.3.1 L'objectif de l'analyse financière

Le but de l'analyse financière est donc d'apprécier les chiffres et les résultats fournis par les documents de synthèse de la comptabilité, de porter jugement, d'éclaircir les partenaires sur la situation financière et sur la santé de l'entreprise.

Qui sont intéressés par les conclusions de l'analyse ?

- ✚ Le chef de l'entreprise ;
- ✚ Les actionnaires ;
- ✚ Les partenaires financiers.

1.3.2 Indicateurs pour l'analyse financière

L'analyse financière est menée en s'appuyant sur les documents comptables de synthèse de l'entreprise.

- ✚ le bilan ;
- ✚ le compte de résultat ;
- ✚ le tableau des flux de trésorerie.

1.3.2.1 Le bilan

La base de l'information a été constituée dans ce document comptable.

1.3.2.1.1 Définition

Le bilan est la synthèse de la situation financière d'une organisation à une date donnée ; Il présente les ressources économiques d'une organisation et les emplois correspondant à ces ressources¹¹.

1.3.2.1.2 Présentation de bilan d'un IMF

Le bilan décrit séparément les éléments d'actif, de passif et de capitaux propres à la date de clôture des comptes.

¹¹ « Manuel de comptabilité approfondie », BERNARD CASPAR- GERARD ENSELME, Editions Litec, 1991, p.411.

Le bilan des établissements de crédit doit regrouper les actifs et passifs par nature et les présenter dans un ordre de liquidité relative. Les informations minimales présentées de façon distincte au bilan sont les suivantes :

à l'actif :

- trésorerie et soldes avec la Banque Centrale,
- bons du Trésor et autres effets pouvant être mobilisés auprès de la Banque Centrale,
- titre d'Etat et autres titres détenus à des fins de transaction,
- placements auprès d'autres banques, prêts et avances accordés à d'autres banques,
- autres placements sur le marché monétaire,
- prêts et avances à la clientèle,
- titres de placement.

au passif :

- dépôts reçus d'autres banques,
- autres dépôts reçus du marché monétaire,
- montants dus à d'autres déposants,
- certificats de dépôts,
- billets à ordre et autres passifs attestés par document,
- autres fonds empruntés.

Les actifs représentent ce qui appartient à l'institution ou ce qui est dû. Il s'agit des éléments dans lesquels l'institution a investi des fonds dans le but de générer des rentrées futures d'argent.

Les dettes représentent ce qui est dû par l'organisation aux tiers, soit sous forme d'emprunts contractés, soit sous forme d'obligation à fournir des biens ou services dans le futur.

Les fonds propres représentent la valeur nette de l'institution. Ils comprennent les apports en capital des investisseurs et bailleurs, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice.

1.3.2.2 Le compte de résultat

C'est par le biais de ce document comptable que les analystes portent un jugement sur la situation financière et sur la santé de l'entreprise.

1.3.2.2.1 Définition

Un **compte de résultat** indique la performance économique de l'organisation sur une période de temps déterminée. Il synthétise l'ensemble des produits générés et des charges engagées sur une période comptable donnée. Il est préparé de façon à ce que l'institution puisse déterminer son résultat net (la différence entre les produits et les charges)¹².

1.3.2.2.2 Présentation du compte de résultat

La comparaison des produits créés par l'institution et des charges qu'elle consomme permet de dégager un résultat. Ce document a donc pour finalité de renseigner sur l'activité de l'institution, d'indiquer la façon d'obtenir ce résultat.

Le compte de résultat en liste, un prolongement direct du compte de résultat, permet une analyse économique plus fine, que nous utilisons encore dans cette étude. Il fait apparaître les éléments suivants :

- Les revenus nets d'intérêts ;
- Les revenus nets d'honoraires et de commissions ;
- Les charges ou produits nets sur créances litigieuses, douteuses et contentieuses ;
- Les revenus nets sur autres opérations
- Le résultat opérationnel ;
- Les autres charges d'exploitation ;
- Les autres produits d'exploitation ;
- Le résultat avant subvention ;
- Le résultat avant impôt ;
- Le résultat net des activités ordinaires ;

¹² YEGLEM. J – A. Philips – C& C. Raulet, « Analyse comptable et financière », Edition Dunod, 5^e édition, Paris, 1993, p.402

- Le résultat net.

Le détail de calcul est le suivant :

Principe général : la grandeur caractéristique de gestion (GCG) s'obtient par la différence entre la colonne « produits » et « charges ».

Produits d'intérêts(A)
-
Charges d'intérêts(B)
=
REVENUS NETS D'INTERETS (C)
Produits d'honoraires et de commissions (D)
-
Charges d'honoraires et de commissions (E)
=
REVENUS NET D'HONORAIRES ET DE COMMISSIONS (F)
Produits sur (CDL) (G)
-
Charges sur (CDL) (H)
=
CHARGES OU PRODUITS NETS SUR CREANCES LITIGIEUSES, DOUTEUSES ET CONTENTIEUSES (I)
Autres produits opérationnels (J)
-
Autres charges opérationnelles (K)
=
REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS (L)
RESULTAT OPERATIONNEL (M) = C+F+I+L
Charges administrative générales (N)

+

Dotations aux amortissements et aux prévisions pour pertes de valeur (O)

=

AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION (P)

AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION (Q) (Reprises de provision)

RESULTAT AVANT SUBVENTIONS (R)= M-P+Q

+

Subvention d'exploitation (S)

RESULTAT AVANT IMPOT (T)

Impôt sur les bénéfices (U)

RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (V)= T- U

-Charges extraordinaires (W)

+Produits extraordinaires (X)

=

RESULTAT NET (Y)

1.3.2.2.3 Les techniques de ratios

Il est désigné sous le terme de "ratio", un rapport ou une relation caractéristique entre deux grandeurs, généralement monétaires concernent des éléments des patrimoines ou de l'activité de la société. Un ratio peut être exprimé soit sous forme d'un quotient, soit sous forme d'un pourcentage.

Il existe de nombreux outils d'analyse qui rendent moins utiles l'examen des comptes par la technique des ratios. Toutefois le calcul de certains ratios, en complément, peut éclairer notre analyse. La technique des ratios vise à calculer des rapports (ratio) entre différents postes ou regroupement de poste du bilan et de compte de résultat.

Les différents ratios utilisés dans cette analyse financière de l'IMF₂ sont :

◆ **RATIO DE PRODUCTIVITE FINANCIERE**

- **Rendement de portefeuille :**

$$\frac{\text{Produits d'intérêts et commissions sur crédit}}{\text{Encours de crédit net moyen}}$$

- **Efficacité administrative :**

$$\frac{\text{Charges de personnelles + Autres charges administratives}}{\text{Revenus net d'intérêt}}$$

- **Rendement des actifs :**

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total actifs}}$$

- **Rendement des fonds propres :**

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Fonds propre}}$$

◆ **RATIO D'AUTONOMIE OPERATIONNELLE**

- **Autonomie opérationnelle :**

$$\frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Charges administrative + Autre charges administrative}}$$

◆ **RATIO TIRES DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)**

- **Ratio 1 :** CAF/Chiffre d'affaires

- **Ratio 2 :** CAF/ total actif

1.3.2.2.4 La capacité d'Autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement est un indicateur qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rémunérer le capital, à rembourser les emprunts et à financer la croissance.

La CAF se calcule à partir du (résultat net) auquel on ajoute les charges calculées (dotations aux amortissements et provisions) et auquel on retranche les produits calculés, les reprises sur provisions et amortissement apparaissant dans le compte de résultat.

CAF= Résultat net + dotation aux amortissements – Reprise sur provision.

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans cette section la stratégie de la recherche, les méthodes de collecte des données, ainsi que le traitement des données seront développés.

2.1 Stratégie de la recherche

La stratégie de la recherche est un ensemble des moyens et des procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche.

Il s'agit de préciser les sources d'informations suivantes

2.1.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire est une méthode permettant au chercheur de détenir de la bonne information.

Cette recherche documentaire a porté essentiellement les éléments dynamiques des institutions de la microfinance.

Tout ce travail documentaire a été effectué en partie auprès de la Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF).

2.1.2 L'observation

Dans le cadre de cet écrit, nous avons eu recours aussi à l'observation libre. Il s'agit de cette curiosité que nous avons toujours manifestée en étant attentif aux populations à faible revenu chaque fois que nous nous rendions sur le terrain.

Au delà du simple regard, nous nous attardons sur leur comportement verbal, leur mode de vie.

2.1.3 L'entretien

Pour avoir les informations nécessaires à l'élaboration de ce mémoire, des interviews libres, quelques questions plus ou moins fermées, des questions à choix multiples sont posées à chaque thème. La prise de notes les plus exhaustives possibles est vraiment indispensable pendant l'entretien. Les informations sont collectées auprès des différents agents de l'IMF₂ et sur quelques personnes (Cf. annexe n°10).

2.2 Méthode de collecte des données

La méthode est l'ensemble des démarches qui suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité. Pour atteindre notre objectif, plusieurs méthodes ont été utilisées. Il s'agit de :

2.2.1 Méthode historique

Elle nous a permis de connaître l'historique de l'IMF₂ et nous a facilité de consulter les documents financiers des années antérieures de cette institution.

2.2.2 Méthode analytique

Elle a été utilisée dans l'analyse des données des états financiers et de divers documents de l'IMF₂. Elle nous a permis de traiter systématiquement toutes les informations et les données collectées en insistant beaucoup sur chaque cas.

2.2.3 Méthode comparative

Elle nous a été d'une grande importance car elle nous a permis de comparer les états financiers, présentés année par année, afin d'en apprécier la performance.

2.2.4 Méthode statistique

Elle nous a permis de quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de la recherche en les présentant sous forme de tableaux et graphiques.

2.3 Le traitement des données

Après la collecte des données qui ont été traitées sur la base d'éléments statistiques élémentaires (effectif et pourcentage), nous avons abouti à la construction de tableaux.

Nous avons défini dans ce chapitre la définition et l'utilité de l'analyse financière qui est l'outil d'évaluation de notre travail. « L'analyse financière est un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances ¹³ ». Aussi le cadre méthodologique de ce mémoire qui est la stratégie de la recherche, les méthodes de collecte des données ainsi que leur traitement.

¹ Elie COHEN, Analyse financière, 4^{ème} édition. Economica, Paris, 1997, p.8

Conclusion de la première partie

La microfinance par définition est une offre de services financiers destinée catégoriquement aux populations pauvres qui sont exclues du service financier des banques.

Pour améliorer le niveau de vie de la population cible, la microfinance joue deux rôles tels que l'intermédiation financière et l'intermédiation sociale. En ce qui concerne son environnement, l'Etat joue un rôle de législateur à travers l'élaboration du cadre légal et réglementaire qui est composé de la nouvelle loi n°2005-016 portant règlement le fonctionnement des IMF, ainsi que la loi bancaire qui s'applique à tous les établissements bancaires. La tutelle et la coordination du secteur sont assurées par le Comité de Pilotage, par la Coordination Nationale de la Microfinance et la Commission de Supervision Bancaire et financière. La microfinance a prouvé qu'elle était capable d'aider les pauvres à sortir de leur misère, cependant, les bailleurs de fonds et une grande variété d'organisations s'intéressent à la microfinance.

A propos de l'Institution de MicroFinance, il y a trois niveaux (1, 2, 3), ce sont des personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de la Microfinance (la collecte d'épargne, l'octroi de crédit, et les services connexes). A Madagascar, il y a deux sortes d'IMF, l'Institution financière Mutualiste (IFM) et l'Institution Financière non Mutualiste (IFNM).

Le choix du thème s'est penché envers une Institution Financière Mutualiste niveau 2. Elle a comme objectif de rendre accessible de façon pérenne et rentable des services financiers de proximité aux populations moins favorisées par un réseau intégré mutualiste, afin de susciter le développement économique de ses membres et leurs communautés.

L'IMF₂ propose une variété de produits, qui ont leur particularité telle que le développement individuel des membres pour le crédit et l'amélioration du niveau de vie pour l'épargne.

La théorie générale de l'outil d'évaluation est l'analyse financière. Son objectif consiste à utiliser les ressources limitées d'un agent économique de la façon la plus efficace possible. Le cadre méthodologique de ce travail est la stratégie de la recherche, les méthodes de collecte des données ainsi que le traitement de ces dernières.

PARTIE 2:

APPROCHE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DE L'IMF₂

Dans cette deuxième partie, le diagnostic financier et stratégique de l'IMF₂ sera abordé.

Le but de l'analyse financière est d'apprécier les chiffres et les résultats fournis par les documents de synthèses de la comptabilité, de porter un jugement, sur la situation financière et la santé de l'institution.

C'est dans ce sens que l'étude sera d'abord axée sur l'analyse du bilan puis sur l'analyse des indicateurs de performance de l'institution.

Cette partie comprend deux chapitres :

- D'abord, l'évaluation de la situation financière de l'IMF₂ ;
- En suite, l'évaluation stratégique et opérationnelle de l'institution.

CHAPITRE III : EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'IMF₂

Dans ce chapitre les documents comptables nécessaire pour une analyse financière seront analysés tour à tour.

SECTION 1 : ANALYSE DU BILAN

Le bilan de l'IMF₂ serait observé par rubriques des emplois et des ressources qu'elle dispose.

1.1 Emplois du bilan

Voici le bilan de l'actif de l'IMF₂

Tableau n° 1 : Bilan de l'actif

L'emploi du bilan est constitué par quatre grands postes

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Compte d'opérations de trésorerie	6752	9265	11523	2513	37	2258	24
En caisse	650	529	1114	-121	-18	585	110
Bon de trésor et titre assimilé	3450	6050	6856	2600	75	806	13
Etablissement de crédit	2652	2686	3553	34	1	867	32
Comptes d'opérations avec la clientèle	7930	9929	10645	1999	25	716	7
Crédit à la clientèle	7730	9693	10346	1963	25	653	6
Autre (produit à recevoir)	200	236	299	36	18	63	26
Autres compte financiers	306	349	526	43	14	177	50
Débiteurs divers	249	211	200	-38	-15	-110	-52
Régularisation actif	56	138	326	82	146	188	136
Comptes de valeurs immobilisés	284	820	1947	536	188	1127	137
Immobilisations	245	692	1807	447	182	1115	161
Immobilisations en cours	39	128	140	89	228	12	9
Masse bilancielle	15272	20363	24641	5091	33	4279	21

Source : Bilan de l'IMF₂

1.1.1 Opération de trésorerie à l'actif

La trésorerie à l'actif s'est élargie avec une progression en valeur de l'ordre de 2513 millions soit 37% en 2008 et 2 258 millions d'ariary soit 24 % en 2009. Pour faire face à la demande de liquidité de la part des membres une forte croissance de valeur en caisse, 585 millions (110%) est apparue en 2009, ce qui entraîne des placements auprès de Bon de trésor et titre assimilé pour un montant 806 millions et les valeurs dans les établissements de crédit se sont élevées à 867 millions.

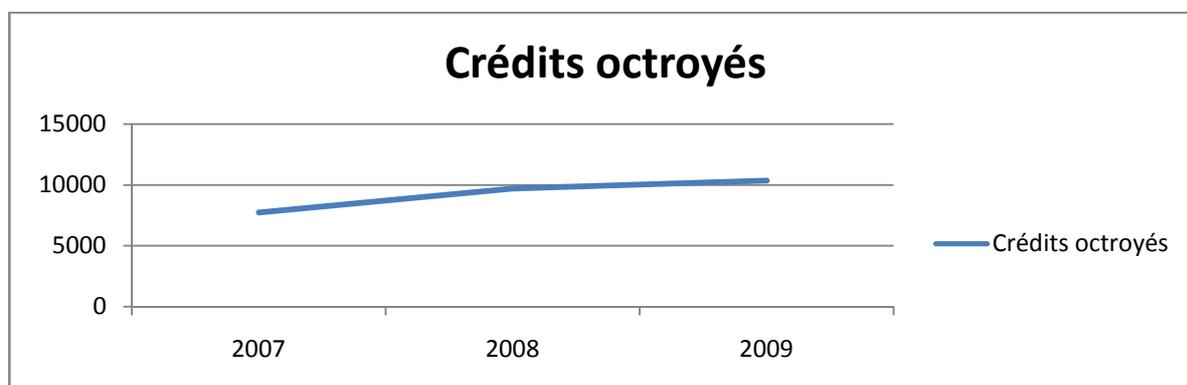
1.1.2 Les comptes d'opérations avec la clientèle

En 2009 le compte d'opération avec la clientèle atteignent 10 646 millions d'ariary. Il est en hausse de 7% par rapport à l'année 2008. Cette évolution est à l'issue d'une forte croissance de 26% des autres produits à recevoir et 6% des crédits à la clientèle plus précisément dû à l'évolution des opérations avec les adhérents suivant le figure n°3 et présenté ci-après :

Figure n° 3: Crédits octroyés

Une relative amélioration du portefeuille est observée pour l'IMF₂.

(En millions d'ariary)

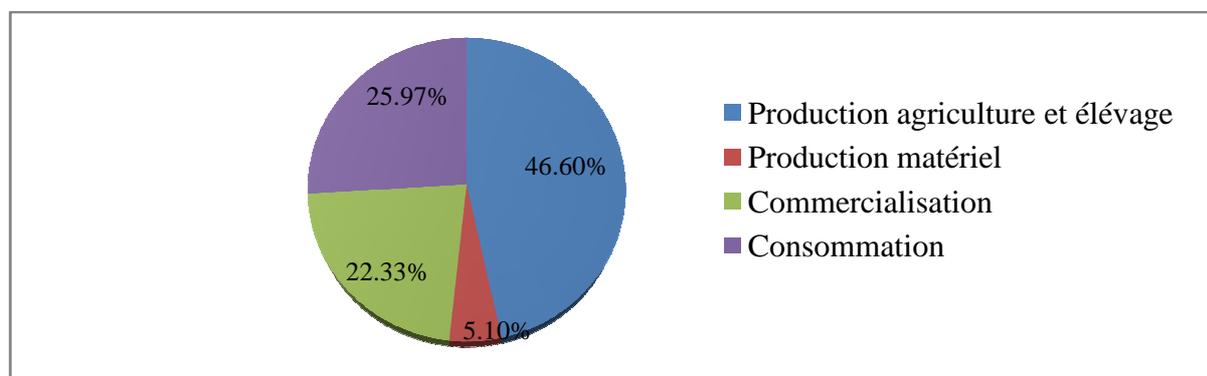


Source : Réseau IMF₂

Au fil des années l'encours de crédit continue à s'accroître, passant de 7 730 à 10 346 millions d'ariary, ce qui représente une hausse de 34%. Cette situation signifie une bonne évolution de l'IMF et une bonne gestion des activités.

Ces crédits sont repartis dans les quatre secteurs ci-dessous.

Figure n° 4 Répartition des crédits octroyés par secteur d'activité



Source : IMF₂

Investir dans l'agriculture et élevage est envisagé par certains membres. Les secteurs classiques (élevage bovin, porcin...) sont cités, mais avec des projets de plus grandes dimensions (ex : construction de ferme). Mais on enregistre également une forte propension pour de poulets de chair, de poules pondeuses, de vaches laitières, lesquelles sont perçues comme étant de nouvelles opportunités du marché.

Le secteur transport est aussi considéré comme un investissement courant et perçu généralement comme facile et moins risqué.

Le domaine de commerce constitue le principal motif des prêts accordés et des projets envisagés. Investir dans le commerce, quelle que soit la forme (épicerie, marchandises générales, gargote...) est jugé le moins difficile. C'est pourquoi les gens se destinent souvent à ce secteur lorsqu'ils disposent de fonds qui ne sont pas nécessairement énormes.

Certaines personnes demandent de crédit pour satisfaire leur besoins quotidiens.

1.1.3 Autres comptes financiers

En 2008 Le solde des autres comptes financiers solde débiteur s'est accru de 43millions, soit 14% et 177 millions d'ariary soit (+50%) en 2009 avec :

- Un allègement de débiteurs divers de 38 millions d'ariary (-15%) en 2008 et 110 millions, soit -52% en 2009 ;
- Une augmentation de 146% en 2008 et 136% en 2009 pour les comptes de régularisation.

1.1.4 Compte de valeurs immobilisées

Les valeurs immobilisées enregistrent une progression de 536 millions (+188%) en 2008 et 1 127 millions d'ariary (+137%) passant de 284 millions en 2007 à 1 947 millions d'ariary en 2009. Cette évolution est imputable principalement aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'aux immobilisations en cours. La hausse des immobilisations résulte essentiellement de l'achat de matériels informatiques.

1.2 Ressources du bilan

Le bilan au niveau du passif est présenté comme dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 2 : Bilan du passif de l'IMF₂

Les ressources du bilan est composé par les quatre grands poste.

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Compte d'opérations de trésorerie	0	300	0	300	0	-300	-100
Etablissement de crédit	0	300	0	300	0	-300	-100
Comptes d'opérations avec la clientèle	12611	16473	19957	3862	30,62	3484	21,15
Comptes de la clientèle	12201	15887	19379	3686	30,21	3492	21,98
<i>Comptes Ordinaire (DAV) et dépôt des membres inactifs</i>	5666	7370	9449	1704	30,07	2079	28,21
<i>Dépôt à terme</i>	523	811	898	288	55,07	87	10,73
<i>Compte d'épargne à régime spéciales</i>	4238	5442	6494	1204	28,41	1052	19,33
<i>Dépôt de garanties (Epargne salaire et BD)</i>	1764	2250	2525	486	27,55	275	12,22
<i>Autres (Intérêts à payer et autres sommes dues) Opérations sur fonds privés affectés</i>	7	12	11	5	71,43	-1	-8,33
Opération sur Fonds privés affectés	410	586	578	176	42,93	-8	-1,37
Autres comptes financiers	239	656	427,3	417	174,5	-229	-34,9
Succursales et agences	0	0	0,34	0	0	0,34	0
Créditeurs divers	121	378	247	257	212,4	-131	-34,7
Régularisation-passif	118	278	180	160	135,6	-98	-35,3
Comptes des capitaux permanents	2423	2936	4258	513	21,17	1322	45,03
Masse bilancielle	15273	20365	24642	5092	33,34	4277	21

Source : Bilan de l'IMF₂

1.2.1 L'opération de trésorerie passive

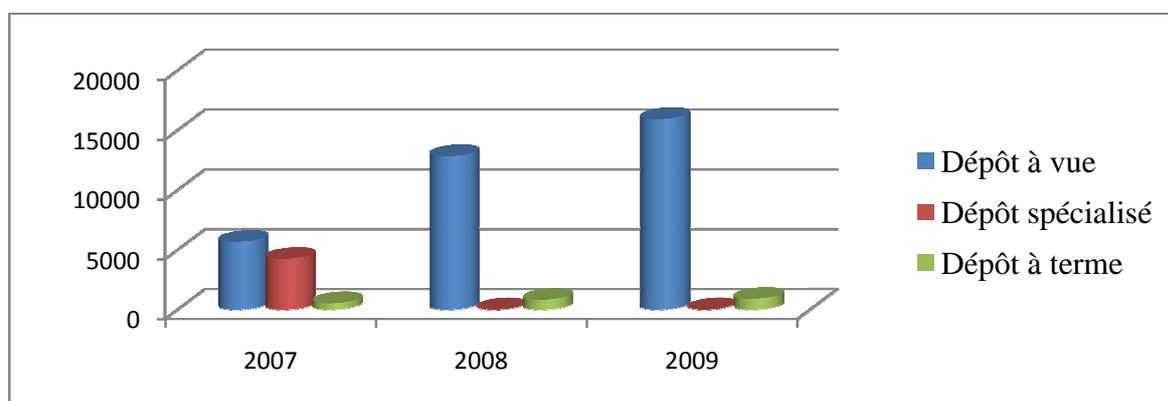
En effet, ce n'est qu'en lors de l'exercice 2008 que l'IMF₂ a dû recourir auprès de établissements de crédit pour renflouer sa trésorerie.

1.2.2 Opérations avec la clientèle

Cette évolution est due à celles des opérations avec les adhérents présentés dans la figure n°5, à l'augmentation des comptes ordinaires (DAV), des dépôts à terme, des comptes d'épargne à régime spécial, des dépôts de garantie et Autres Opérations sur fonds privés affectés.

Figure n° 5 : Epargne collectée

L'épargne collectée a évolué de 22% entre 2008 et 2009, soit en valeur Réelle de 15 887 millions en 2008 à 19 379 millions en 2009.



Source : Réseau IMF₂

L'accroissement s'observe surtout au niveau des dépôts à vue formant 82% du total et ont progressé de 1 027 millions d'ariary soit + 181%.

Il convient de mettre en exergue le compte « dépôt spécialisé ». En 2008, le montant a gravement chuté de 4 238 millions en 2007 à 1,78 millions en 2008 et 4,45 millions en 2009.

Le dépôt à terme est relativement peu évolué d'une année à l'autre avec un taux de progression de 11%.

1.2.3 Autres comptes financiers

Le solde des autres comptes financiers, solde créditeur, s'est abaissé de 229 millions d'ariary soit 34,9 % en 2009. En sont les principales origines, la diminution de 34,9% du créditeur divers et du régularisation-passif.

SECTION 2 : ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT

L'analyse des forces et faiblesses de la situation financière permettra la prise de décision pour l'IMF₂.

2.1 Forces de l'institution

Nous pouvons considérer comme atouts de l'IMF₂ la majoration des indicateurs de performance et la rentabilité de l'institution.

2.1.1 La Majoration des indicateurs de performance de l'institution

Les indicateurs de performance de l'IMF₂ sont les suivantes :

2.1.1.1 Accroissement des Revenus net d'intérêts

Les revenus nets d'intérêts sont le chiffre d'affaires de l'institution. Il est présenté comme suit.

Tableau n°3: Calcul des revenus nets d'intérêts

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Produits d'intérêt (A)	2316	2695	3179	379	16,36	484	17,96
Charges d'intérêt (B)	887	252	301	-635	-71,59	49	19,44
REVENUS NET D'INTERETS (C)= A-B	1429	2443	2878	1014	70,96	435	17,81

Source : Compte de résultat de l'IMF₂

Par constatation, une hausse des revenus nets d'intérêt a été enregistrée, soit 70,96% en 2008 et 17,81% en 2009. Les produits d'intérêts, essentiellement constitués des intérêts perçus sur les opérations de crédits avec leur clientèle ont augmenté de 16,36% et 17,96% pour se situer à 3179 millions d'ariary. Bien qu'accusant une augmentation de 49 millions (+19%), les charges sont surtout constituées par des intérêts sur les opérations avec leur clientèle, entre autre des intérêts sur dépôts, mais également de tenue de compte du réseau auprès de la banque.

2.1.1.2 Amélioration des Revenus nets d'honoraires et de commissions

Le tableau n° 4 ci-dessous montre l'évolution de ces revenus.

Tableau n° 4 : Calcul des revenus nets d'honoraires et de commissions

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Produits d'honoraires et de commissions (D)	189	245	238	56	29,63	-7	-2,86
Charges d'honoraires et de commissions (E)	0,002	0,0006	0	-0,0014	-70	-0	-100
REVENUS NET D'HONORAIRES (F)= D-E	189	245	238	56	29,63	-7	-2,86

Source : Compte de résultat de l'IMF₂

En 2008, en raison de l'expansion de l'activité avec la clientèle, les revenus nets d'honoraires et de commissions se sont améliorés de 29,63%. En 2009, à cause de la crise qui sévit dans le pays, il est diminué légèrement de 2,86%.

En 3 ans, ces produits (essentiellement des commissions d'instruction de dossiers) affichent un montant total de 238 millions d'ariary en 2009 contre 189 millions en 2007.

2.1.1.3 Doublement des Revenus nets sur autres opérations

L'évolution des revenus nets sur opération est montrée dans le tableau n°5 ci-après :

Tableau n°5 : Calcul des revenus nets sur autres opérations

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Autres produits opérationnels (J)	116	85	183	-31	-26,72	98	115,3
Autres charges opérationnelles (K)	0,001	0,0002	0	-0,0009	-81,82	-0,0002	-100
REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS (L)= J-K	116	85	183	56	48,28	98,0002	115,3

Source : Compte de résultat de l'IMF₂

En 2009, les revenus nets sur autres opérations ont considérablement progressé de 98 millions d'ariary soit 115%. Cette augmentation s'explique par l'accroissement des produits opérationnels, composés essentiellement des divers produits opérationnels non compensés par la stagnation de diverses charges opérationnelles telles que les pertes sur prêts.

2.1.2 Rentabilité de l'institution

La rentabilité est calculée à partir des informations contenues dans le compte de résultats.

2.1.2.1 Augmentation du Résultat opérationnel

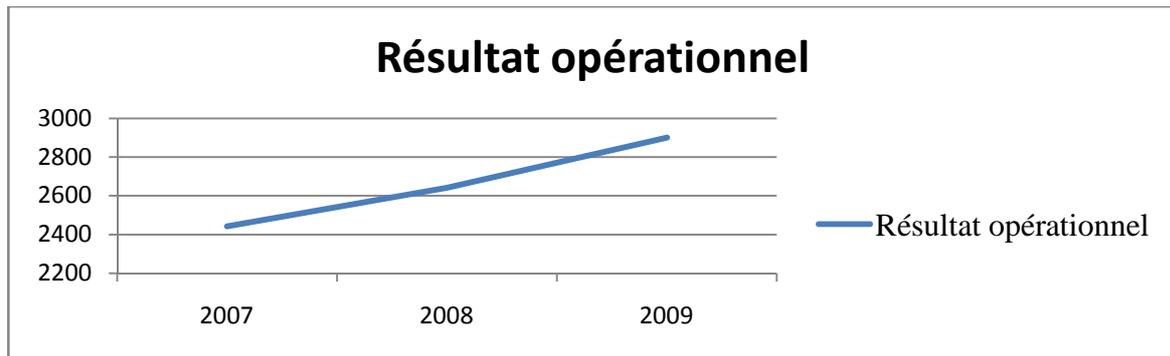
Le tableau n°6 ci-dessous montre l'évolution du résultat opérationnel.

Tableau n°6: Calcul du résultat opérationnel

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
REVENUS NET D'INTERETS (C)= A-B	1429	2443	2878	1014	70,96	435	17,81
REVENUS NET D'HONORAIRES (F)= D-E	189	245	238	56	29,63	-7	-2,86
Produit sur CDL (G)	18	46	33	28	-	-13	-
Charges sur CDL (H)	14	179	433	165	1179	254	141,9
CHARGES OU PRODUITS NETS SUR CDL (I)= G-H	4	-133	-400	-137	-3425	-267	200,8
REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS (L)= J-K	116	85	183	56	48,28	98,0002	115,3
RESULTAT OPERATIONNEL (M)= C+F+I+L	1738	2640	2899	902	51,9	259	9,811

Source : Compte de résultat de l'IMF₂

Figure n° 6 : Evolution du résultat opérationnel (En millions d'ariary)

Source : Compte de résultat de l'IMF₂

Au fil des années, le résultat opérationnel du secteur s'est nettement amélioré, de 2007 à 2008, un accroissement de 902 millions d'ariary, soit +51,9%, a été constaté du fait de la performance du réseau. Cette franche amélioration s'explique par :

- L'accroissement des revenus nets d'intérêts
- Le doublement des revenus nets sur autres opérations
- L'amélioration du revenu d'honoraire en 2008

2.1.2.2 Existence de l'agent de recouvrement entraîne une diminution de charges opérationnelles

Auparavant il n'y avait pas encore le poste d'agent de recouvrement, ce sont les agents de crédit eux mêmes qui effectuent en même temps ce travail, ces derniers ne consacrent pas un temps fixe pour le recouvrement mais ils le rattrapent lors des descentes sur terrain en vue d'effectuer la validation de deux ou trois recouvrements seulement sont possibles. On avait constaté de nombreux retards sur l'action de recouvrement, pourtant quelque personnel de l'IMF₂ était obligé d'effectuer en qualité de bénévole cette tâche et ils ont droit à une indemnité. La mobilisation des employés en même temps dans les actions de recouvrement implique l'utilisation de voitures et de motos, ce qui augmente les consommations de carburants et lubrifiants, donc les charges

Le recrutement des agents de recouvrement (cf. page 14 organigramme) a une utilité important au sein du réseau. Le tableau ci après démontre cette situation.

**Tableau n°7 : Charges opérationnels et charges administratives
générales**

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Autres produits opérationnels (J)	116	85	183	-31	26,72	98	115,3
Autres charges opérationnels (K)	0,001	0,0002	0	0,0009	81,82	-0	-100
REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS (L)= J-K	116	85	183	56	48,28	98	115
Charges administratives générales	1609	2156	2539	547	34	383	17,76

Source : compte de résultat de l'IMF₂

Après recrutement des agents de recouvrement, les retards de recouvrement deviennent rares. Il est certain que les charges de fonctionnement (charges opérationnelles) liées à ce poste sont insignifiantes par rapport aux charges administratives générales, mais elles tiennent un rôle important pour alléger la tâche des autres agents, en plus de la création de nouveaux emplois (agent de recouvrement).

2.1.2.3 Tableau n° 8 : Augmentation de la trésorerie nette

En 2008, malgré le recours auprès des établissements de crédit, l'IMF₂ dispose une trésorerie active de 9 265 millions.

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Trésorerie active (TA)	6752	9265	11523	2513	37,22	2258	24,37
Trésorerie Passive (TP)	0	300	0	300		-300	-100
Trésorerie Nette (TN)=TA-TP	6752	8965	11523	56	0,829	2558	28,53

Source : Bilan de l'IMF₂

Au total, le réseau IMF₂ dégage une trésorerie nette positive de 11 523 millions d'ariary en 2009 en progression de 2 558 millions d'ariary soit 28,53%.

2.1.2.4 Progression des ratios de productivité

Les ratios de productivité est tiré à partir des informations contenues dans le compte de résultat. Le calcul du ratio de productivité permet de mettre en évidence les activités de l'institution.

2.1.2.4.1 Ratio de productivité financière évolué

Il sert à déterminer ce que l'institution dégage comme résultat du fait de son activité principale. Ce ratio est appelé aussi rendement de portefeuille. Il est donné par la formule suivante :

Rendement du portefeuille :

Produits des intérêts et commissions sur crédits

Encours de crédits net moyen

Selon le **tableau n°3 et 4** la formule ci-dessus peut être appliquée comme suit :

Tableau n° 9: Calcul de ratio de productivité financière

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009
Produits d'intérêts	2316	2695	3179
Commissions sur crédit	189	245	238
En cours de crédits net moyen ¹⁴	9502		
Ratio (%)	26,36	30,94	35,96

Source : Auteur à partir du compte de résultat de l'IMF₂

D'après les calculs sur ce tableau, au fil des années environ 30% des encours de crédits sont des produits des intérêts et commissions sur crédit. Nous pouvons conclure que les activités de l'IMF₂ sont peu rentables.

2.1.2.4.2 Ratio d'efficacité administrative amélioré

Ce ratio sert à mesurer l'importance des charges de personelles et autres charges administratives par rapport aux revenus nets d'intérêts, chiffres d'affaires de l'IMF₂.

Efficacité administrative :

Charges de personelles + Autres charges administratives

Revenus nets d'intérêt

¹⁴ Encours de crédit net moyen= Somme encours de crédit/ nombre d'année

Selon le **tableau n° 3 et 7**, cette formule sera donc appliquée comme suit :

Tableau n° 10: Calcul de ratio d'efficacité administrative

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009
Charges administratives générales	1609	2156	2539
Revenus nets d'intérêt	1429	2443	2878
Ratio (%)	112.59	88.29	88.22

Source : Auteur à partir du compte de résultat de l'IMF₂

Les charges administratives générales, entre autres les charges de personnelles et autres charges administratives sont très importantes pour l'IMF₂ car la totalité des revenus nets d'intérêt (Chiffre d'affaires) est presque utilisés.

Ces charges administratives générales augmentent d'année en année. Cela à cause des recrutements effectués durant ces périodes.

Tableau n°11 : Effectif du personnel

	2007	2008	2009
Effectif du personnel (en personne)	227	249	288

Source : IMF₂

2.1.2.5.2 Autonomie opérationnelle

L'autonomie opérationnelle est un ratio qui reflète la capacité d'une IMF à couvrir les coûts Réelles figurant au compte de résultat à l'aide de revenu d'exploitation. La formule de ce ratio est :

Autonomie opérationnelle :

$$\frac{\text{Résultat opérationnel}}{(\text{Charges administratives} + \text{Autres charges administratives})}$$

L'application de cette formule figure dans le tableau ci-après :

Tableau n° 12 : Ratio de l'autonomie opérationnelle

(En millions d'Ariary)

Rubriques	2007	2008	2009
Résultat opérationnel	2442	2641	2900
Charges administratives générales	1609	2156	2539
Ratio (%)	151,77	122,49	114,21

Source : Auteur à partir du compte de résultat de l'IMF₂.

Au fil des années, l'IMF₂ a encore une bonne capacité opérationnelle même si en 2009, sa capacité tend à être saturée. Ceci signifie que les activités peinent à couvrir les charges liées à l'exploitation

2.2 Faiblesses

Il est certain que l'IMF₂ est forte en matière de majoration des indicateurs de performance et à la rentabilité de l'institution, mais à présent, elle rencontre des problèmes au niveau de la gestion du risque et en matière d'octroi de crédit.

2.2.1 Gestion de risque mal établie

Même si l'IMF₂ dispose d'une structure bien organisée (cf. page 14: organigramme page) qui identifie, évalue et suit les risques de l'institution, les prêts non remboursés sont en augmentation notamment en 2009 à cause de la crise politique.

2.2.1.1 Fortes augmentations des charges sur créance contentieuses, douteuses et litigieuses (CDL)

Tableau n°13 : Charges ou produits nets sur CDL

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Produit sur CDL (G)	18	46	33	28	155,55	-13	-28,26
Charges sur CDL (H)	14	179	433	165	1178,57	254	141,9
CHARGES OU PRODUITS NETS SUR (I)= G-H	4	-133	-400	-137	-3425	-267	200,8

Source : Compte de résultat de l'IMF₂

De 2008 à 2009, les charges sur créances contentieuses, douteuses et litigieuses atteignent 400 millions d'ariary. Ils sont en hausse de 200,8% (par rapport à l'année 2008). Cette forte augmentation des charges est due à la difficulté de membres après échec de négociation amiable.

Tableau n° 14: Portefeuille à risque*(En millions d'ariary)*

	2007		2008		2009	
	Valeur réelle	Taux	Valeur réelle	Taux	Valeur réelle	Taux
Total de l'encours de crédit	7 730		10 045		10 731	
Portefeuille à risque de plus de 31 jours (PAR 30)	43	0,56%	703	7,00%	1 060	9,88%
Portefeuille à risque de plus de 91 jours (PAR 90)	7	0,09%	491	4,89%	585	5,45%
Total du portefeuille à risque	50		1 194		1 645	

Source : IMF₂

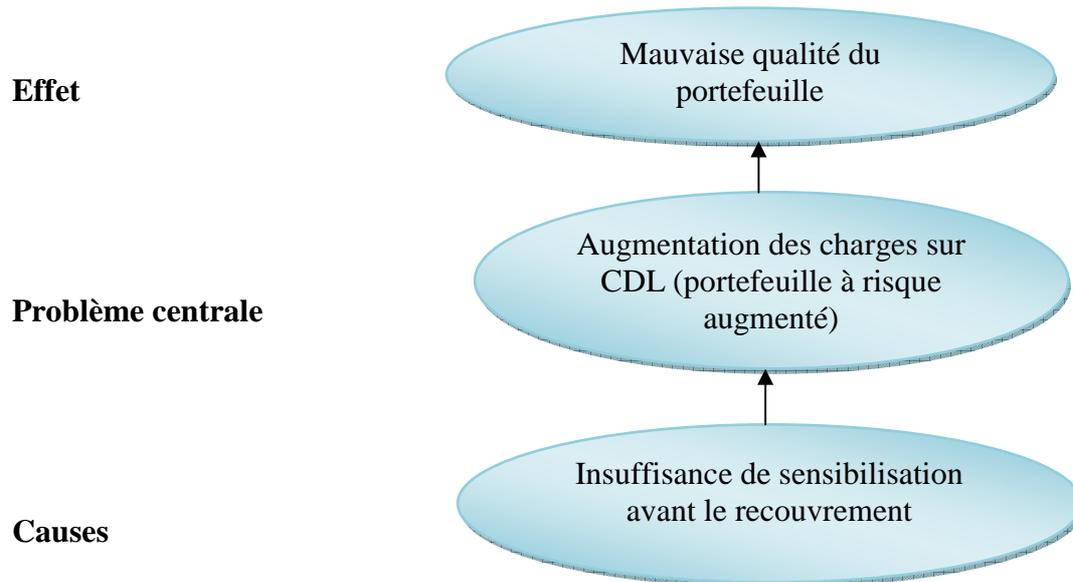
Cet état de chose est causé par l'insuffisance des actions de sensibilisation avant l'échéance et le retard des actions de recouvrement.

La sensibilisation va de pair avec le suivi des prêts. Les agents de recouvrement ne préviennent même pas les débiteurs avant leur recouvrement, ce n'est qu'au moment du recouvrement qu'ils les visitent. En outre les membres sont difficiles à joindre, du fait de leur dispersion géographique de leur lieu de résidence respectif.

Lors de la campagne de recouvrement effectué avec le responsable de l'IMF₂, il arrive très souvent que les emprunteurs ne se rappellent même pas de la date de l'échéance, ces derniers favorisent d'autre dépenses à l'occasion de différentes festivités telles que l'exhumation, circoncision, mariage....Par conséquent ils demandent un report du remboursement, et cela entraîne une manque à gagner pour l'IMF₂ et l'empêche de poursuivre sa mission et sa vocation. Certains sont de mauvaise foi, ils refusent catégoriquement de payer leur dette, et estiment que l'IMF₂ ne pourrait pas engager des poursuites judiciaires à son encontre.

Récapitulons dans un diagramme des causes à effets le problème lié à la gestion de risque.

Arbre de problème



Source : Auteur

2.2.1.2 Non fiabilité de l'information financière

Nous avons constaté des erreurs de calcul sur quelques rubriques de l'état financière de l'IMF₂.

2.2.1.2.1 Erreur de calcul sur le calcul des revenus nets d'intérêts

Comme il a été déjà mentionné dans la page 22, section 1, chapitre 2 la partie 1, le calcul des revenus nets d'intérêts est la différence entre les produits nets d'intérêts et les charges d'intérêt. Selon les informations obtenues (Cf. annexe 5), une erreur s'est produite au niveau de cet indicateur de performance.

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009
Produits d'intérêt (A)	2 316	2 695	3 179
Charges d'intérêt (B)	887	252	301
REVENUS NET D'INTERETS (C)= A-B	2 132	2 443	2 877

Source : Compte de résultat de l'IMF₂

En 2007, le revenu net d'intérêt affiche un montant de 2 132 millions d'Ariary au lieu de Ar 1 429 millions. Il ya donc une différence de Ar 703 millions. L'obtention de ce dernier n'est pas prouvée.

2.2.1.2.2 Irrégulier de la réserve

Selon le statut de l'IMF2 : « Les bénéfices nets d'exploitations une fois constitués le fonds correspondant à la réserve légale, pourront être affectés, selon la décision de l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration ».

Par définition, lorsque la dotation annuelle (5% de Bénéfice Net d'impôt) ajouté à l'ancien montant du poste de réserve légale dépasse du plafond des 10% du capital, on ne prend que la différence entre le plafond et l'ancien solde de la réserve légale, et si elle ne dépasse pas, on considère comme réserve légale la dotation annuelle.¹⁵

Ce n'est pas le cas dans l'IMF₂.

Tableau n°15 : Capitaux permanents de l'IMF2

(En millions d'ariary)

RUBRIQUE	Réalité		
	2 007	2 008	2 009
Subvention	124	175	740
Fonds de garantie	176	304	478
Réserves	223	723	987
Capital, dotations	246	393	643
Report à nouveau	1 076	1 115	1 336
Résultat net de l'exercice (bénéfice)	576	224	71
CAPITAUX PERMANENTS	2 423	2 936	4 258

Source : Auteur à partir du compte de résultat de l'IMF₂

L'affectation du bénéfice ne suit pas la norme comptable (loi 2003-036 de 30 janvier 2004), car le réserve dépasse du plafond (1/10 du capital), il n'est du tout du 5% du bénéfice net d'impôt.

¹⁵ Cour 3^{ème} année « loi n°2003-036 du janvier 2004, décret n) 2004-453 du janvier 2004, sur les sociétés commerciales »RANOROVOLOLONA Aimée Lucie.

2.2.2 Faible évolution de rentabilité

Le ratio de rentabilité des emplois et celui des ressources sont tirés à partir des informations contenues dans le compte de résultat et du bilan.

2.2.2.1 Faible Ratio de rentabilité des emplois et celui des ressources

Le calcul du ratio de rentabilité et d'efficacité opérationnelle permet de mettre en évidence les activités de l'institution.

2.2.2.1.1 Faible Rendement des actifs

Ce ratio permet de répondre avec quel niveau de productivité l'institution a-t-elle utilisé ses actifs. On l'obtient par le calcul suivant :

Rendement des actifs :

Résultat d'exploitation

Total actifs

Appliquer à l'IMF₂, selon le **tableau n° 1 et 6**, le résultat obtenu est :

Tableau n° 16: Calcul de rendement des actifs

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009
Résultat d'exploitation	571	70	68
Total actifs	15274	20366	24645
Ratio (%)	3,73	0,34	0,27

Source : Auteur à partir du compte de résultat de l'IMF₂ et du bilan.

Par définition, l'actif représente l'emploi des fonds. Pour l'IMF₂ le résultat d'exploitation obtenu est très faible par rapport à cet emploi, c'est-à-dire que le résultat proprement dit de cette institution est très faible par rapport à l'emploi. Plus l'emploi augmente plus son résultat d'exploitation diminue. Comme il a été annoncé à la section précédente, la hausse des actifs est caractérisée surtout par l'augmentation des immobilisations.

2.2.2.1.2 Rendement des fonds propres encore faible

Ce ratio mesure le rendement des fonds propres de l'institution. Il est calculé par la formule suivant :

Rendement des fonds propres :

Résultat d'exploitation

Fonds propres

Tableau n°17: Calcul de rendement des fonds propre

Par application de cette formule, on obtient le résultat suivant :

	<i>(En millions d'ariary)</i>		
Rubriques	2007	2008	2009
Résultat d'exploitation	571	70	68
Fonds propres	2423	2936	4258
Ratio (%)	23,56	2,38	1,59

Source : Auteur à partir du compte de résultat de l'IMF₂ et du bilan.

Les fonds propres représentent les ressources d'une société. Ils comprennent les apports en capital des investisseurs et bailleurs, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice en cours. Dans notre cas plus les fonds propres augmentent alors plus le résultat d'exploitation diminue. La tendance n'est pas proportionnelle lors des exercices 2008 et 2009. Les dotations aux amortissements et aux provisions pour perte de valeur augmentent progressivement malgré la hausse des reprises de provisions. La faille est déjà approfondie au niveau des autres charges d'exploitation.

2.2.3 Equilibre financière

L'équilibre financière est mesuré par la capacité d'autofinancement.

2.2.3.1 Diminution de la Capacité d'Autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) ou *CASH FLOW* représente, pour l'entreprise l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement.

Pour notre cas de l'IMF₂, le tableau suivant nous permet de déterminer cette CAF pour la période de notre étude.

Tableau n° 18: Détermination de la capacité d'autofinancement

(En millions d'ariary)

Rubriques	2007	2008	2009	Variation 2007/2008		Variation 2008/2009	
				Valeur Réelle	Taux (%)	Valeur Réelle	Taux (%)
Dotations aux amortissements et autres provisions pour pertes de valeurs (O)	494	750	844	256	51,82	94	12,53
Reprise de provision (Q)	232	335	551	103	44,4	216	64,48
RESULTAT NET DE L'EXERCICE (X)= U-V+W	576	224	72	-352	-61,11	-152	-67,9
Capacité d'Autofinancement (CAF)= X+O-Q	838	639	365				

Source : compte de résultat de l'IMF₂

Les montants de la capacité d'autofinancement sont en constantes régressions.

Toutefois, nous allons concrétiser notre analyse en calculant certains ratios issus de cette capacité d'auto- financement.

2.2.3.2 Ratio tiré de la capacité d'autofinancement

A l'examen des deux ratios tirés de la capacité d'autofinancement. Le tableau suivant issus des **tableaux n°3 et 13**, l'exercice 2009 démontre l'insuffisance de la CAF, notamment pour créer de nouveaux actifs.

■ **Tableau n° 19 : Ratio 1 : CAF/Chiffre d'affaires**

Rubriques	2007	2008	2009
CAF	838	639	364
Chiffre d'affaires (Revenus nets d'intérêt)	2132	2443	2877
Ratio (%)	39.30	26.15	12.65

Source : Auteur à partir à partir du compte de résultat de l'IMF₂ et du tableau de CAF

Pour 100 Ariary du chiffre d'affaires, le montant qui est destiné à assurer à la fois le renouvellement des immobilisations et la croissance de l'entreprise est de Ar 58,64 en 2007 ; Ar 15,34 en 2008 et Ar 1,95 en 2009.

■ **Tableau n° 20: Ratio n° 2 : CAF/ total actif**

Rubriques	2007	2008	2009
CAF	838	639	364
Total actifs	15274	20366	24645
Ratio (%)	5.49	3.14	1.48

Source : Auteur à partir à partir du bilan de l'IMF₂ et du tableau de CAF

Même si ces ratios sont supérieurs à 1%, la situation semble se dégrader ; c'est-à-dire dans 100 Ariary de l'actif utilisé par l'IMF₂ il y a Ar 5.49 en 2007 ; Ar 3.14 en 2008 et Ar 1.48 en 2009 de la CAF.

Cette situation n'est pas encore alarmante car l'institution possède certaines possibilités pour garder un niveau d'autofinancement.

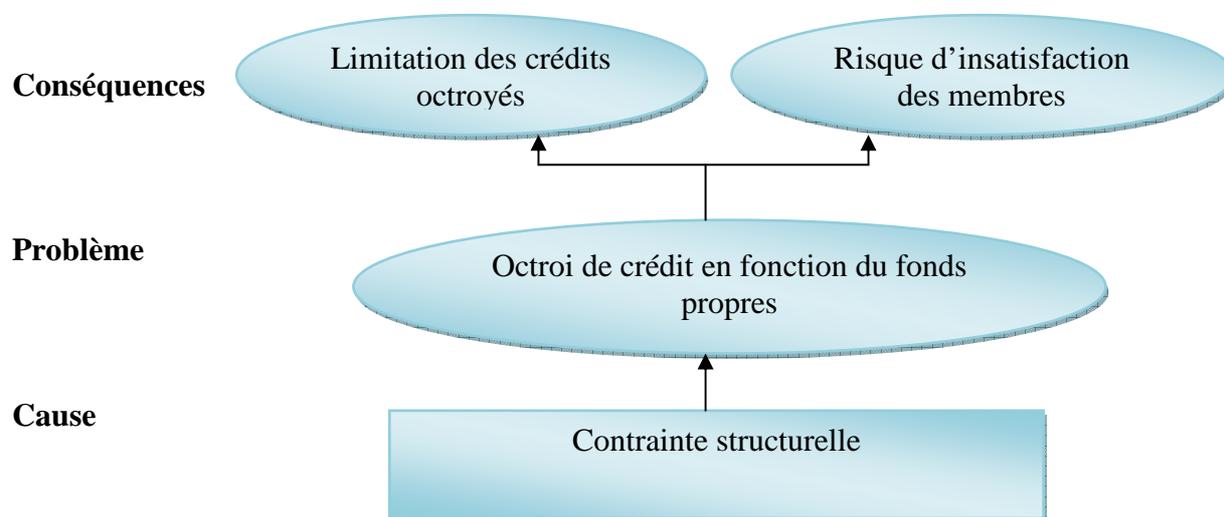
2.2.4 L'octroi de crédit est en fonction des fonds propres

Le problème de toutes les mutuelles d'épargne et de crédit, l'octroi de crédit est en fonction du fonds propres disponible. Plus précisément, le crédit octroyé aux membres est limité selon le fonds propre de la caisse.

Le fonds propre de la caisse est composé de part social, frais de dossiers, épargne collecté,...

Les causes et les conséquences de ce problème sont résumées dans l'arbre de problème ci-après.

Arbre de problème

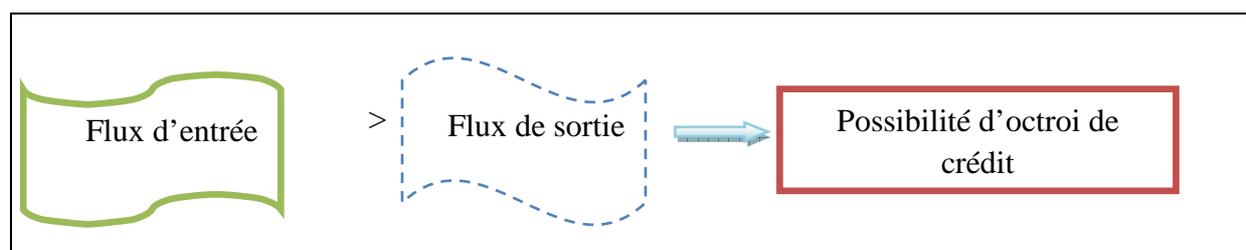


Source : Auteur

2.2.4.1 Figure n° 7 : Contrainte structurelle de l'IMF₂

La contrainte structurelle est l'une des causes de ce problème.

Norme :



Source : IMF₂

Au niveau des Institution Financière Mutualiste comme l'IMF₂, le niveau de volume d'épargne doit être plus grand que celui du volume de crédit.

Pour bien illustrer ce problème d'octroi de crédit, il faut analyser le niveau d'épargne de l'IMF₂.

Tableau n° 21: Evolution de l'épargne et de crédit de l'IMF₂

(En millions d'Ariary)

Rubriques	2007	2008	2009
Encours d'épargne	12193	15886	19368
Encours de crédit	7730	10045	10731

Source : IMF₂

Compte tenu de cette situation, il est à déduire que : si le volume d'épargne est élevé, le nombre de bénéficiaires de crédit pourrait augmenter.

Ce genre de problème a pour conséquence :

2.2.4.2 Limitation des crédits octroyés

Etant donné que l'octroi de crédit est en fonction de l'épargne, l'IMF₂ exige de ses membres de déposer automatiquement l'équivalent de 25% du crédit dans son « compte épargne ». De plus, un membre ne peut pas emprunter plus de 5% de l'épargne la caisse de l'IMF₂.

Pour illustrer cette situation, nous allons prendre comme exemple le cas de la Caisse X.

Supposons X= Une des Caisses de l'IMF₂

Y= Un membre de X

- Fonds propre de X est de Ar 4 000 000;
- Un membre Y détient Ar 80 000.

Le membre pourrait théoriquement demander un emprunt total de

$$\frac{(80\ 000 * 100)}{25} = 320\ 000$$

Pourtant la limite du membre X est de 5% de l'épargne c'est-à-dire

$$(4\ 000\ 000 * 5\%) = 200\ 000$$

Dans ce même cas, si l'emprunteur demande un crédit de Ar 320 000, la limite fixée par X est de 200 000 (plus précisément 62.5% de la valeur qu'il souhaite emprunter).

Mais il y a des cas où le demandeur peut percevoir la somme demandée. L'IMF₂ peut y accepter si une analyse de moralité du demandeur le permet (il s'avère que l'emprunteur est de notoriété), l'objet du prêt, sa capacité de remboursement, les garanties fournies, et a une capacité à l'épargne.

Le constat est que la somme que le membre souhaite emprunter est limitée en fonction de la somme qu'il détient dans son compte épargne et en fonction totale de l'encours d'épargne de la caisse.

Ce problème entraîne une autre conséquence : le risque d'insatisfaction du bénéficiaire.

2.2.4.3 Insatisfaction des bénéficiaires

Cette limitation de crédit a une conséquence envers les membres, car il se peut que les sommes qu'ils ont demandées ne soient pas accordées par l'institution, et ne correspondent pas à ses besoins.

Les membres sont considérés comme propriétaires de l'IMF₂, sans eux, la caisse ne fonctionne pas et ne dispose pas de liquidité. De ce fait l'IMF₂ doit améliorer sa politique de crédit et de gestion.

Dans ce chapitre la situation financière de l'IMF₂ a été évaluée. Il a été constaté que l'IMF₂ a une faible capacité d'autofinancement d'une période à l'autre et une faible évolution rentabilité financière pour atteindre son objectif celles-ci sont dus à des failles sur niveau la gestion de risque et l'octroi de crédit. Malgré cela, elle a encore une bonne capacité opérationnelle.

CHAPITRE IV : EVALUATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DE L'IMF₂

Dans ce chapitre la situation marketing et organisationnelle de l'IMF₂ sera analysé.

SECTION 1 : ANALYSE DES APPROCHES DE L'IMF₂

Les éléments ci-après contribuent à atteindre la pérennité de l'institution et afin de permettre l'accès à tous.

1.1 Analyse stratégique

Il est vital pour les Institution de MicroFinance de chercher à optimiser leurs système de distribution et de communication afin de diversifier les produits, de façon à offrir aux clients des IMF une large gamme de services. Ces services doivent correspondre aux besoins de la clientèle cible et son application doit être suivi d'une stratégie de communication.

1.1.1 Services adéquats et souples

De prime abord, les IMFs doivent connaître ce que sont les produits adaptés aux besoins des clients, pour lesquels ils sont prêts à payer :

Quelques remarques sur les catégories des produits doivent être soulignées ¹⁶:

Pour l'épargne les clients veulent un produit : Sûr et approprié ; disponible et accessible ; dont les frais de tenue de compte ne sont pas élevés (voire nuls) ; dont le solde minimum est bas

Pour le crédit, il faut :

- Des conditions souples : formalités, taux, garanties accessibles... ;
- Des prêts compatibles avec leur schéma de dépenses et de revenus des ménages et entreprises pauvres ;
- Des cycles de prêt et montants adéquats ;

¹⁶ WEINGARTEN Richard – Secrétaire Exécutif du Fonds d'Equipement de Nations Unies (FENU), Livre bleu :

- Une gamme variée correspondant aux principaux besoins liés au cycle de vie des ménages, notamment en ce qui concerne les investissements à long terme comme le logement.

Pour le cas de l'IMF₂, elle offre quatre types de dépôt : les dépôts à vue, les dépôts spécialisés, les dépôts à terme, et les dépôts bloqués (cf. page n°16) pour aider la population à faire face aux événements imprévus comme la maladie, les frais de scolarité, l'agrandissement de l'habitat, les événements funèbres...

En ce qui concerne l'adhésion, l'institution essaie de faciliter autant que possible les formalités administratives pour que les adhérents accèdent facilement au compte. Il faut se munir

- D'une pièce d'identité ;
- De deux (2) photos récentes ;
- D'une part sociale de cinq mille ariary (Ar 5 000) ;
- D'un droit d'adhésion de mille ariary (Ar 1000).

A propos du crédit, elle offre quatre types de crédits qui touchent un bon nombre de couches sociales : Le crédit aux éducations pour les femmes démunies ; le crédit FLASH pour les couches moyennes ; le crédit paysan pour les paysans ; le crédit aux investissements pour les micros et très petites entreprises.

Concernant les taux d'intérêts il y a lieu de remarquer que le taux appliqué par l'IMF₂ est de 1.5 à 2% par mois c'est-à-dire de 18 à 24% par an. C'est un calcul d'intérêt simple basé sur le capital restant dû. Ce qui fait que le taux d'intérêt appliqué est un taux dégressif. La plupart du temps ce taux n'est pas un souci majeur pour les membres, ils trouvent que ce taux est abordable car son poids est lié à la durée du crédit demandé. D'après le responsable de l'IMF₂ la fixation de ce taux est due aux éléments suivants :

- Coût du capital
- Coût d'exploitation
- Frais financiers
- Risque de non-remboursement et d'inefficacité du recouvrement
- Marge nécessaire pour l'expansion de l'institution

Selon les types de produits offerts présentés dans l'annexe n°2, l'IMF₂ s'efforce de satisfaire leurs clients en proposant divers types de crédits adaptés à leurs activités.

Pour l'allocation de crédit, il faut tout d'abord être membre d'une durée d'au moins 90 jours, et produire les pièces utiles décrivant le projet à financer, sa situation et les biens, ainsi formuler toutes les formalités administratives dans l'annexe n°1. L'IMF₂ dispose d'agent de crédit qui assiste les demandeurs dans le remplissage des formulaires de demande de crédit.

1.1.2 Services diversifiés

Une étude de marché est une condition préalable avant la segmentation ; les approches ci-dessous peuvent être organisées pour la réaliser¹⁷

- Géographique : par région (ville, département, etc.)
- Démographique : âge, travail, taille de famille
- Comportementale : basé sur la connaissance du produit, l'usage, les attitudes ou les réactions.
- Psychographique : basé sur le statut socioéconomique, la personnalité ou mode de vie

Pour l'IMF₂ elle fait une segmentation psychographique car elle offre quatre types de crédit qui couvrent presque les différentes couches sociales (cf. page 52).

1.1.3 Système de prestation et de communication

Le système de prestation et de communication est défini par la stratégie de vente et de communication et par les services à la clientèle.

1.1.3.1 Stratégie de vente et de communication

La stratégie de vente d'une IMF dépend de ses produits et de son marché cible. Deux éléments déterminent cette stratégie de vente : la stratégie « pull » (attraction) et la stratégie « push » (pression).¹⁸

¹⁷ WRIGHT GRAHAM A N, CRAKNELL D, MUTESASIRA L, « Marketing Stratégique pour les Institutions de Microfinance », MicroSave , mars 2003.

Une stratégie « pull » consiste à attirer les clients vers le produit. Le but est de susciter une augmentation de la demande en mettant l'accent sur : La publicité ; les relations publiques ; la promotion des ventes ; le marketing direct.

Une stratégie « push » consiste à pousser le produit vers le consommateur, par les canaux suivants : La vente personnelle ; et le marketing direct.

La publicité est destinée à générer une demande pour les produits de l'IMF par un canal de communication indirect. Lors de la conception des publicités, quelque soit le média choisi, les IMF peuvent également utiliser le vieux sigle «AIDA » pour guider le développement du texte /message

A : attirer l'**A**ttention du public

I : susciter son **I**ntérêt

D : stimuler son **D**ésir pour le produit

A : donner des instructions concernant l'**A**ction qu'il doit entreprendre pour satisfaire ce désir.

Les relations publiques peuvent jouer un rôle important dans la stratégie de vente d'une IMF : La relation avec la presse ; l'information publicitaire sur les produits ; l'Affaire publiques ; le travail lobbying ; la relation avec les investisseurs ; et le développement .

La promotion des ventes est utilisée par les services financiers à travers le monde, chaque fois qu'ils proposent des offres spéciales telles que l'exemption de frais, la réduction des soldes d'ouverture ou la majoration des taux d'intérêt.

Le marketing direct est une forme de vente qui met l'IMF directement en relation avec ses clients potentiels. Les méthodes de marketing direct utilisées, par les IMF comprennent la distribution de prospectus, des kiosques d'informations dans les lieux publics, des courriers directs, de la publicité ciblée dans la presse et de la publicité à la radio et à la télévision.

La vente personnelle est la technique de vente la plus répandue parmi les IMF. Les agents de terrain se déplacent dans les villes et les villages pour vendre l'IMF et ses services.

¹⁶ WATERFIELD C. SABETTA J. JENNIFER I. et les alii. Aide mémoire : Planifiez avec la Microfinance-Plan de développement et projections financiers pour les institutions de microfinance. CGAP 2002

Selon notre observation la stratégie la plus utilisée par l'IMF₂ est surtout la stratégie « push » notamment par la prospection et le marketing direct.

IMF₂ utilise la stratégie push visant à récompenser les points de service et la force de vente (caissiers et agent de crédit) qui serviront d'agent d'incitation à l'achat (adhésion, utilisation des services...). De plus l'IMF₂ fait du marketing direct en distribuant des dépliant sur ces principales offres comme les produits de crédit et les types d'épargne.

A propos du moyen de communication, selon notre investigation personnelle, les outils utilisés par l'IMF₂ pour se faire connaître sont : les événements spéciaux, les supports écrits (rapport annuels, articles ou magazine...), le support de l'identité institutionnelle (logos, signalisation), activité de service public (conseil financier séance de formation) effectuées par leurs supérieurs et le bouche à oreille.

Tableau n°22 : Connaissance de l'IMF₂

	Taux du personne
Connaissance banale de l'IMF ₂	60%
Connaissance totale de l'IMF ₂	30%
Pas de connaissance	10%

Source : Enquête auprès de la population d'Imérinafovoany

Parmi les 30 personnes enquêtées 18 personnes ont répondu brièvement « oui, je le connais. C'est une institution de crédit ». Ces personnes connaissent en générale l'IMF₂ mais elles ne connaissent pas son fonctionnement, ses activités ainsi que ses caractéristiques.

D'autres affirment (9/30 personnes interrogées) qu'ils sont déjà membres dans l'institution en question ; donc il est inutile de préciser qu'ils connaissent l'IMF₂ et ses produits.

10% des personnes enquêtées (3/30 personnes) connaissent nominalement l'IMF₂ et rien d'autre.

1.1.3.2 Le service à la clientèle

En ce qui concerne le service à la clientèle, l'IMF₂ ne sert pas de services complémentaires comme la gratification et incitation sauf pour la journée de la femme où elle ne paie pas la part sociale pour être membre.

Les systèmes de distribution de ces produits se font manuellement sauf au sein des centres administratifs pour les fiches de caisse, le carnet du membre, le bordereau dépôt/retrait.

Au sujet de l'environnement de la distribution, le personnel responsable travaille de 8 à 12 heures la matinée et de 13 heures 30 minutes à 16 heures l'après midi pendant les jours ouvrables, et le samedi matin de 8 à 10 heures.

1.1.3.3 Le suivi de satisfaction

Afin d'assurer le suivi régulier de la satisfaction de la clientèle, l'IMF₂ utilise des boîtes à idées et urnes dans tous les points de vente. De plus, les agents des caisses font des entretiens avec les membres qui y viennent. Les membres peuvent s'exprimer également lors des Assemblées Générales annuelles.

1.2 Analyse de la capacité organisationnelle

Si on parle de la capacité organisationnelle, il vient tout de suite à l'esprit les trois ressources : les ressources humaines, matérielles et financières.

1.2.1 Ressources Humaines

Actuellement l'IMF₂ a deux cent quatre vingt quatorze (294) agents. Pour assurer leur capacité et leur efficacité, il existe une politique de formation du personnel. L'Union assure l'encadrement des personnels des coopératives.

Le réseau bénéficie des compétences d'un Directeur du réseau, ainsi que celles des soixante douze cadres moyens et subalternes répartis dans les départements et services de l'union et dans la gérance des coopératives

Tableau n° 23: Statistique des formations acquises par le personnel de l'IMF₂

Formation acquise par le personnel de l'IMF ₂	Taux de personnel
Formation liée à la microfinance	24%
Autres formations (bancaire, accueil,...)	49%
Formation d'embauche	70%

Source : Enquête auprès du personnel

Le tableau ci-dessus représente le taux des formations acquises par le personnel de l'IMF₂.

Dans notre cas d'espèce, il n'y a que 24% des ressources humaines qui ont bénéficié de formation en microfinance. Cela est dû au coût élevé de la formation (indemnité de formation), en effet c'est l'Union qui assure la participation autant que possible aux formations liées à la microfinance.

Presque la moitié du personnel s'intéresse à la formation (bancaire, accueil,...) car la formation bancaire et la formation à la microfinance sont presque identiques. En effet ces agents se contentent tout simplement de cette dernière.

Il n'est pas étonnant que la formation d'embauche des personnels s'avère élevé, car après le recrutement d'un personnel, l'organisme devrait donner une formation aux nouveaux recrutés.

1.2.2 Ressources matériels et logiciels

Pour mettre à terme ses objectifs, l'IMF₂ a besoin de matériels et de logiciels.

1.2.2.1 Le Système d'Information de Gestion (SIG)

Le SIG tient un rôle prépondérant pour la gestion de l'IMF₂ car il permet la validation et le suivi de ses activités.

L'IMF₂ exploite actuellement le logiciel SAF 2000 comme outil de gestion de ses activités. Chaque Centre Administratif s'est doté d'équipement informatique contrairement aux caisses qui travaillent manuellement sauf celle qui se trouve au centre administratif.

Dans l'ensemble ce logiciel est jugé satisfaisant par les responsables, mais cela ne veut pas dire que c'est l'idéal. La difficulté d'usage et le manque de souplesse de flexibilité, les mises à jour du logiciel suite à des changements internes à l'exploitation ne sont pas évidentes car le fournisseur du logiciel est à l'extérieur de Madagascar. Ce problème d'éloignement entraîne des coûts supplémentaires.

1.2.2.2 Les matériels et équipements

Lors de notre descente sur terrain, chaque agent de crédit dispose d'une moto pour exécuter leurs tâches. A propos de matériels informatiques entre autres l'ordinateur, il y a lieu de remarquer que seule au centre administratif qu'on la trouve, dans les caisses les opérations sont effectuées manuellement et on trouve parfois une longue queue dans l'accueil des membres.

1.2.3 Ressources Financière et Technique

Pour se développer l'IMF₂ a besoin d'appui, que ce soit technique ou bien financier. Souvent, elle recourt à des partenaires internationaux. Grâce à l'activité de ses partenaires AGEPMF et DID à savoir ; Institutionnalisation ; renforcement capacité par des formations ; de audit technique et de l'étude de faisabilité, l'IMF₂ a su profiter de cette assistance.

Le tableau n°2 (page 32) et la figure n° 5 (page 33) montre les différentes ressources que peuvent se procurer l'institution ainsi que l'évolution de l'IMF₂ sur les ressources financiers.

SECTION 2 : ANALYSES DES FFOM

La séparation des forces, des faiblesses, des opportunités, des menaces est l'objectif de l'analyse afin de prendre une décision.

2.1 Forces

D'après l'analyse stratégique et opérationnelle, nous pouvons dire que l'IMF₂ est leader dans son activité grâce à la diversification de ses produits.

2.1.1 Leader dans son activité

La concurrence a de l'impact sur l'évolution de l'IMF₂.

Les concurrents directs de l'IMF₂ sont ceux qui ont les mêmes activités et structures qu'elle c'est-à-dire les autres Institutions Financières Mutualistes (IFM).

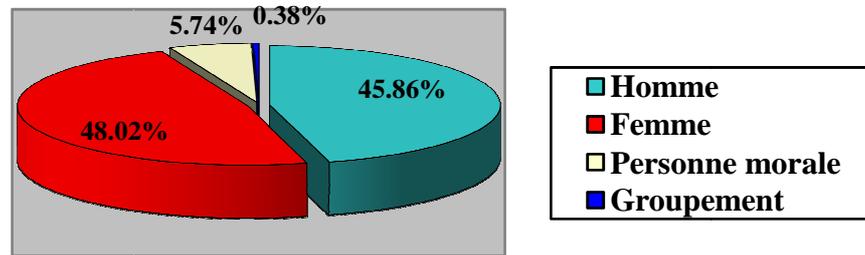
Tableau n° 58 : Situation d'ensemble des IFM à Madagascar

(En millions d'ariary)

Rubriques (année 2008)	IMF ₂	CECAM	TIAVO	ACEP Madagascar
Date de mise en place	1994	1993	1996	1995
Nombre de clients/membres	90 051	107 000	50 215	11 000
Encours d'épargne	15 886	5 000	3 067	
Encours de crédit	10 045	21 000	4 031	17 000

Source : CNMF

Cette IMF₂ est considérée parmi la plus ancienne dans son activité. Cela prouve qu'elle est leader et plus expérimentée dans cette activité. En outre, elle se trouve en première position avec son encours d'épargne et en deuxième position avec son encours de crédit. Par ailleurs, les membres actifs de cette IMF augmentent toujours, actuellement ils sont à l'ordre de 154 567 personnes dans les soixante douze caisses.

Figure n° 8: Répartition des membres de l'IMF₂

Source : IMF₂ en 2009

2.1.2 Diversification du produit

Pour améliorer le niveau de vie de la population cible, l'IMF₂ donne la faculté à ses membres de déposer leur épargne et de contracter un prêt. La mobilisation de l'épargne répond à un double objectif. Le premier est pour l'amélioration du niveau de vie, le second se traduit par le souci d'autofinancement du projet du membre et permettant ainsi d'évaluer sa capacité de remboursement.

Les différentes sortes d'épargne sont :

- + Les dépôts à vue ;
- + Les dépôts spécialisés ;
- + Les dépôts à terme ;

En ce qui concerne le crédit, l'IMF₂ elle offre quatre types de crédits (cf. annexe n°2) qui couvrent presque les différentes couches sociales:

- + Le crédit avec éducation pour les femmes démunies ;
- + Le crédit FLASH pour les couches moyennes ;
- + Le crédit paysan pour les paysans ;
- + Le crédit aux investissements pour les micros et très petites entreprises.

2.2 Faiblesses

Leurs faiblesses se trouvent sur la sensibilisation et sur la ressource matérielle et équipement.

2.2.1 Sensibilisation manquante

L'une des grandes failles de microfinance est le fait qu'elle soit mal connue et mal comprise par la population cible (insuffisance de la sensibilisation). Lors de notre descente sur terrain, l'information sur le crédit est insuffisante, la plupart des membres ne savent même pas à quel taux le crédit a été contracté et comment se fait la modalité de remboursement, car les agents en contact direct avec les membres sont moins motivés. De plus d'autres affirment qu'ils ne connaissent pas encore suffisamment l'IMF₂, pour expliquer leur non-adhésion (cf. page 55 : connaissance de l'IMF₂).

Sur la caisse, un technicien chargé d'étudier les dossiers relatifs aux demandes de crédit et des caissiers assurent en permanence la réception des membres et ceux qui veulent des renseignements. Seuls ceux qui viennent se présenter à la caisse auront des informations sur le fonctionnement de l'institution.

2.2.2 Ressources matérielles et équipements insuffisants

L'une des constats rencontrés est que l'IMF₂ souffre d'insuffisance de matériels et d'équipements. Le centre administratif est doté d'équipement informatique contrairement aux caisses qui travaillent manuellement sauf celui qui se trouve au centre administratif. Par conséquent, leurs tâches sont lentes et les clients ont tendance à faire la queue.

L'IMF₂ manque surtout de véhicules motorisés pour le bon fonctionnement de ses activités : les agents crédits prennent des risques pour le transfert de fonds dans les caisses car ils effectuent leurs trajets à moto ou à pieds. Les fonds tout autant que le convoyeur de fonds ne sont pas en sécurité surtout par le temps qui court.

2.3 Opportunité

Ce qui est opportun pour l'IMF₂ est l'existence de l'agent de crédit et l'agent de recouvrement

2.3.1 L'existence de l'agent de crédit et l'agent de recouvrement

L'existence de l'agent de crédit et de l'agent de recouvrement est une occasion pour l'IMF₂ de sensibiliser les membres à avoir plus de confiance à l'institution et de leur communiquer tout changement.

Par définition, les tâches principales des agents de crédit sont les tâches comprises dans l'activité d'octroi de crédit ou d'émission de prêts tels que : la préparation des dossiers de crédit, le collecte d'informations pour le crédit, la validation des informations (entretien), l'analyse des demandes de crédit, la participation aux commissions et aux délibérations, la

préparation des contrats, et la conclusion du contrat. Celles des agents de recouvrement sont d'effectuer le remboursement des prêts auprès des emprunteurs.

Il faut déduire que ces deux fonctions sont celles qui ont des contacts directs avec les membres. Donc ils peuvent jouer à la fois le rôle d'un agent commercial.

2.4 Menaces

Ce qui menace l'institution est l'existence des autres institutions financières que se soient mutualistes ou non et l'instabilité de l'environnement macro-économique.

2.4.1 Nombreuses institutions financières

Ce qui menace l'institution sont les concurrents que ce soit directs ou indirects. Comme il a été dit auparavant les concurrents directs de l'IMF₂ sont ceux qui ont les activités et structures semblable aux siennes c'est-à-dire les autres Institutions Financières Mutualistes (IFM) ce sont : CECAM, TIAVO, FIVOY, ADéFI,... Les concurrents indirectes sont ceux qui ont des structures différentes de celle de l'IMF₂. Il est à citer :

- Les institutions non mutualistes comme APEM (Association pour Promotion de l'Entreprise à Madagascar)
- Les institutions financières formelles comme la BFV-SG, BOA, CEM.

L'institution de microfinance URCECAM constitue la principale concurrent de l'IMF₂, cela tant en terme de volume d'activité (tableau n°19, page 59) que de couverture géographique et de client cible, c'est-à-dire à majorité les petits agriculteurs.

Par exemple l'URCECAM constitue la principale concurrence de l'IMF₂, cela tant en terme de volume d'activité que de couverture géographique (cf. annexe n° 7) et de clientèle cible, c'est-à-dire, à majorité les agriculteurs car elle offre à peu près les mêmes produits que l'IMF₂, le Grenier Communautaire Villageois (GCV).

2.4.2 Instabilité de l'environnement macro-économique

Les institutions financières sont particulièrement vulnérables aux changements dans l'environnement macroéconomique comme la dévaluation et l'inflation. Ce qui risque à deux facettes :

- L'influence directe de ses facteurs sur l'IMF₂
- L'influence directe de ces facteurs sur les clients de l'institution, leurs projets et leurs capacités de remboursement des prêts

Les institutions de microfinance se protègent de ces défis en donnant des prêts à court terme, en imposant des taux d'intérêt pertinents.

Par exemples, si le taux de l'inflation est de plus en plus élevé, la hausse des Prix de Première Nécessité (PPN) suit également son cours. Cependant les revenus des membres ne peuvent plus couvrir leurs dépenses et ils trouvent soudainement dans l'incapacité de payer sa dette.

Ces risques macroéconomiques sont souvent causés par des problèmes politiques comme notre pays est en train de vivre.

2.4.3 Faible niveau d'alphabétisation des membres et prétendants

Ce fléau reste encore très répandu actuellement. Alors que la cible de l'IMF₂ concerne surtout les personnes défavorisées. Le niveau d'éducation joue un rôle important pour la décision d'octroi d'un service financier quelconque surtout en matière de notion financière ou de compréhension et connaissance de base en mathématique et spécialement la gestion d'entreprise. En effet, lorsqu'une personne est illettrée, le fait de devoir affronter les formulaires des contrats et autres documents suffisent à bloquer même les plus hardies d'entre elles. De plus elles n'osent même pas passer au bureau administratif ou autre, car elles ont peur de parler directement aux responsables. Selon le personnel de l'IMF₂ une inquiétude à l'égard de la bureaucratie a été constatée.

Dans ce chapitre, nous avons évalué la situation stratégique et opérationnelle de l'IMF₂. Nous avons remarqué qu'elle est leader dans son activité même si elle est menacée par son environnement externe (concurrent, instabilité de l'environnement macro-économique, faible niveau d'alphabétisation des membres et prétendants), et un environnement interne défavorable (sensibilisation et les ressources matériels sont insuffisantes).

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette partie qui traite l'analyse du bilan et les comptes d'exploitation de l'IMF₂, les forces et faiblesses de l'IMF₂ ont été démontrés.

Avec ces indicateurs de performance, ces rentabilités et calcul de Capacité d'AutoFinancement, l'analyse nous montre que l'IMF₂, durant la période considérée, n'est pas à mesure de s'autofinancer chaque année, la CAF a été largement insuffisant comme les ratios calculés à se sujet le prouvent. Des failles ont été rencontrées au niveau de la gestion de risque surtout en terme de crédit, des anomalies d'écritures ont été rencontrés sur l'états financiers. Même si elle n'a pas une bonne vision sur la CAF, elle a encore une bonne capacité opérationnelle.

En ce qui concerne l'analyse stratégique et opérationnelle de cette institution, il y a lieu de signaler que l'IMF₂ avec ses divers produits, l'existence de l'Agent de recouvrement, et l'Agent de crédit est leader dans son activité malgré les failles rencontré au niveau de sa sensibilisation, au niveau des ressources matériels et équipement.

PARTIE 3:

PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS

Cette dernière partie met en évidence des propositions de solutions et des recommandations pour faire face aux problèmes analysés.

Une amélioration opérationnelle et stratégique de l'IMF2 serait proposée dans le chapitre premier de cette partie, notre apport n'aboutira à rien sans les résultats attendus lesquels vont être présentés par la suite. Enfin des recommandations seraient apportées à l'IMF₂ pour rendre pérenne son activité et pour garder sa notoriété.

CHAPITRE V : AMELIORATION DE LA GESTION DE L'IMF₂

Pour faire face aux problèmes rencontrés, des améliorations opérationnelles et stratégiques seraient présentées.

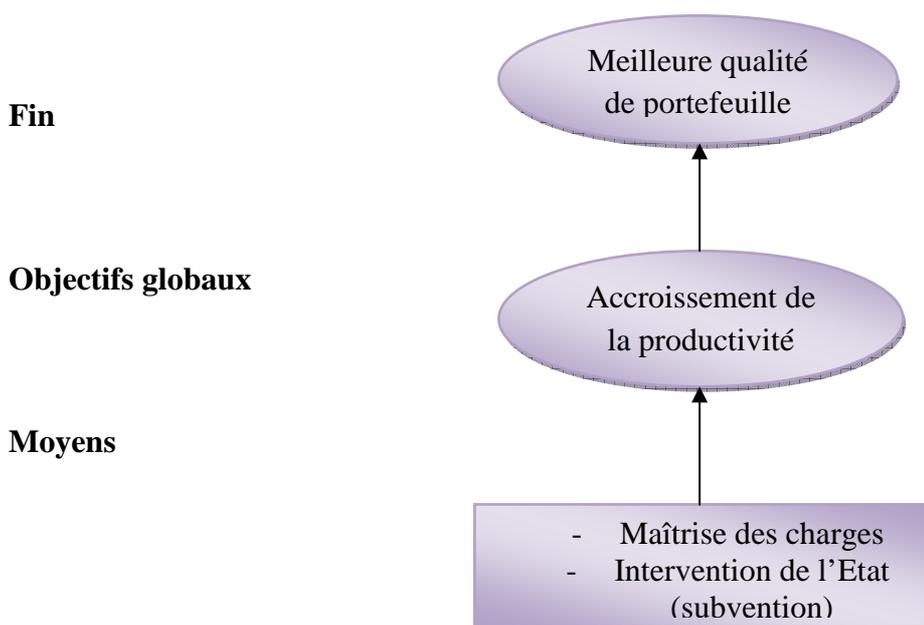
SECTION 1 : AMELIORATION OPERATIONNELLE

Il faut maîtriser les charges pour développer et pérenniser les activités de l'IMF₂.

1.1 Accroissement de la productivité

Notre objectif est d'accroître la productivité de l'IMF₂ en maîtrisant les charges par le biais de redéploiement des effectifs et l'intervention de l'Etat comme le montre le schéma ci-après :

Arbre des objectifs



1.1.1 Maîtrise des charges

Il est à rappeler que les charges administratives générales de l'IMF₂ composées des charges de personnels et autres charges administratives sont très importantes, car presque elles occupent presque la totalité du chiffre d'affaires de l'institution (cf. page 39 : ratio d'efficacité administrative), il y a lieu de remarquer que ces charges augmentent au fil des années. Or, pour développer et pérenniser les activités, il faut maîtriser les charges.

L'amointrissement des charges administratives générales serait une meilleure solution pour cette institution.

Redéploiement des effectifs

Dans cette solution, nul n'est besoin de recruter, il suffit de faire un redéploiement des effectifs c'est-à-dire, donner des formations telles que la formation sur la comptabilité, sur le recouvrement, sur le marketing et tout ce qui est nécessaire à l'activité de l'institution aux agents existants afin que ces derniers soient polyvalents au cas où il y a démission ou de licenciement ou tout simplement en congé.

L'intervention de l'Etat serait une solution meilleure pour l'IMF₂

1.1.2 Mobiliser l'Etat à être plus actif dans l'intervention auprès des bailleurs de fonds

L'accord de financement des bailleurs de fonds extérieurs nécessite une intervention de l'Etat en faveur de l'IMF₂ : reprêt, prêt avalisé.

Il faut faire en sorte que l'Etat prenne part volontairement à une intervention en faveur de l'IMF₂ de manière à financer sur son déroulement. Certes, l'Etat intervient déjà dans un sens mais semble jusqu'à maintenant passif

Reprêt : l'Etat emprunte et rembourse le bailleur de fonds,

Prêt avalisé : L'institution contractera directement un prêt auprès d'un bailleur de fonds, l'Etat garantira le remboursement du fonds.

1.2 Respecter les caractéristiques qualitatives de l'information financière et les principes comptables fondamentaux¹⁹

Il est à préciser dans la formation (formation sur comptable) proposé dans le paragraphe supra, de bien respecter les principes comptables fondamentaux et les caractéristiques qualitatives de l'information spécialement le principe de prudence et la fiabilité de l'information.

¹⁹ Plan comptable 2005 Décret n° 2004-272 du février 2004, INSTAT, OECFM p.6-9

1.2.1 Rappel du principe comptable fondamentaux et les caractéristiques qualitatives de l'information financière

Le PCG 2005 a défini huit (8) principes comptables fondamentaux :

- Le principe d'indépendance des exercices
- Le principe d'importance relative
- Le principe de prudence
- Le principe de permanence des méthodes
- Le principe du coût historique
- Le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture
- Le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence
- Le principe de non-compensation

Le principe de prudence : la prudence est l'appréciation raisonnable des faits, dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitude présentes, susceptible de grever le patrimoine ou le résultat de l'entité.

Pour les besoins de la prise de décision, les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile.

Cette information doit satisfaire aux caractéristiques qualitatives suivantes :

- L'intelligibilité
- La pertinence
- La fiabilité
- La recherche de l'image fidèle

La fiabilité : une information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs et lorsque son élaboration a été effectuée sur la base des critères suivants : la recherche d'une image fidèle, prééminence de la réalité sur l'apparence, la neutralité, la prudence, et l'exhaustivité.

1.2.2 Redressement de l'état financier

Après rectification le compte de résultat de l'IMF₂ serait comme suit :

Tableau n° 25 : Compte de résultat rectifié

RUBRIQUE	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
70 Produits d'intérêts [A]	2 316	2 695	3 179
60 Charges d'intérêts [B]	887	252	301
REVENUS NETS D'INTERETS [C] = [A] - [B]	1 429	2 443	2 878
71 Produits d'honoraires et de commissions [D]	189	245	238
61 Charges d'honoraires et de commissions [E]	0.002	0.0006	0
REVENUS NETS D'HONORAIRES ET DE COMMISSIONS [F] = [D] - [E]	189	245	238
Produits sur CDL (Récupération)	18	46	33
Charges sur CDL (Pertes sur prêts et avances) [H]	14	179	433
CHARGES OU PRODUITS NETS SUR CREANCES LITIGIEUSES, DOUTEUSES ET CONTENTIEUSES [I] = [G] - [H]	4	-133	-400
74 Autres produits opérationnels [J]	116	85	183
64 Autres charges opérationnelles [K]	0.001	0.0002	0
REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS [L] = [J] - [K]	116	85	183
RESULTAT OPERATIONNEL [M] = [C] + [F] + [I] + [L]	1 738	2 640	2 899
65 Charges administratives générales [N]	1 609	2 156	2 539
68 Dotations aux amortissements et aux provisions pour pertes de valeur [O]	494	750	844
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION [P] = [N] + [O]	2 103	2 906	3 383
78 Reprises de provisions	232	335	551
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION [Q]	232	335	551
RESULTAT AVANT SUBVENTIONS [R] = [M] - [P] + [Q]	-133	70	68
76 Subventions d'exploitation [S]	18	169	21
RESULTAT AVANT IMPOTS [T] = [R] + [S]	-115	239	89
69 Impôts sur les bénéfices [U]	0	54	20
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES [V] = [T] - [U]	-115	185	69
67 Éléments extraordinaires – charges [W]		0	0
77 Éléments extraordinaires – produits [X]	0	0	0
RESULTAT NET [Y] = [V] - [W] + [X]	-115	185	69

Source : Compte du résultat de l'IMF₂

Et si on affecte dans la réserve le bénéfice, ce dernier serait comme suit :

Tableau n° 26 : Capitaux propre rectifié

RUBRIQUES	2007	2008	2009
Subventions	124	175	740
Fonds de garantie	176	304	478
Réserves	24,6	11,2	3,55
Capital	246	393	643
Report à Nouveau	1076	1652	1876
Résultat net (Bénéfice)	576	224	71
CAPITAUX PERMANENTS	2222,6	2759,2	3811,55

Source : Bilan de l'IMF2

Après affectation la réserve serait de 24.6 millions en 2007 et le bénéfice distribuable 1 652 millions serait reporté comme report à nouveau dans l'année suivante, de même pour l'année 2008

SECTION 2 : AMELIORATION STRATEGIQUE

Pour rendre l'institution pérenne, les améliorations ci-dessous seront vitales.

2.1 Renforcement de la sensibilisation

Il faudrait améliorer et développer quelques critères stratégiques sur lesquels l'IMF₂ n'a pas encore pris en compte pour qu'elle arrive à ses fins.

2.1.1 Sensibilisation avant échéance

Afin d'éviter le retard de remboursement de prêt, il est nécessaire qu'avant l'échéance, les Agents de recouvrements préviennent les emprunteurs soit par téléphone soit par déplacement pour les avertir au moins un mois avant l'échéance pour éviter des mauvaises surprise des deux côtés..

Non seulement l'Agent de recouvrement doit avoir un calendrier prévisionnel de remboursement, mais il faut que l'institution offre aussi aux emprunteurs un calendrier qui leur permet de rappeler les dates de leur remboursement. Voici un exemple de calendrier prévisionnel de remboursement pour les emprunteurs.

Tableau n° 27 : Calendrier prévisionnel de remboursement tenu par les emprunteurs

FOLIO N° :		Montant accordé:			
NOM ET PRENOMS :		Date d'emprunt :			
ADRESSE :					
TELEPHONE :					
Rubriques	Date de remboursement	Capital	Intérêt	Montant dû (C+I)	Observation
Premier remboursement	.../.../...				
Deuxième remboursement	.../.../...				
Troisième remboursement	.../.../...				
Quatrième remboursement	.../.../...				
...	.../.../...				
N ^{ème} remboursement	.../.../...				

Source : Auteur

A chaque paiement, cette carte (calendrier) sera signée et tamponnée par le responsable.

2.1.2 Amélioration de la stratégie de communication

Quelques stratégies de l'IMF₂ ont besoin d'être structurés.

Arbre des objectifs

Fin

Pérennité de
l'institution

Objectif global

Notoriété de
l'institution

Moyens

Dix outils MCA

Source : Auteur

L'objectif pour le renforcement de la sensibilisation est de garder la notoriété de l'IMF₂, il est montré par le schéma ci-dessus

Le mal connu et le mal compris par les populations sont considérés comme un élément de blocage à l'appropriation des produits de la microfinance. Pourtant l'IMF₂ peut inspirer du projet mis en place par le Millenium Challenge Account (MCA) pour renforcer sa sensibilisation. Dans cette perspective, dix outils seront utilisés.

1- Programme audio pour les taxis brousses, radio, animation d'événements grand public

Les « histoires » radiophoniques sont très prisées dans tout Madagascar où sont distillés des exemples de réussite grâce à une bonne utilisation du microcrédit, l'énoncé de quelques principes de base pour réussir un emprunt microcrédit, la promotion de la culture d'épargne pour mieux investir, des chansons appréciées par la population de la région concernée. Par le biais de cet outil, les messages sont diffusés par des médias de proximité.

2- Film sur la microfinance

Ce film montre les réalités et les défis de l'IMF₂ dans la création de la richesse (augmentation des revenus) en vue de réduire la pauvreté. Ce film sera proposé aux diffuseurs télé visuels, aux réseaux de « vidéo club » dans les régions plus proche de la population.

3- Spot sur la microfinance

Le spot met en scène une série de personnages exerçant différents métiers et qui ont réussi grâce à l'IMF₂. Son objectif est d'orienter les prospects vers l'IMF₂ le plus proche lorsqu'ils auront la répétition des messages

4- Pièce théâtrale

Les courtes comédies travaillées dans le spectacle expliquent de manière ludique comment l'IMF₂ fonctionne et pourquoi il n'est pas nécessaire d'en avoir peur ou honte. Le spectacle permet de développer des activités génératrices de revenus et raconte des histoires de réussite. Elles livrent aussi des éléments d'une nouvelle culture basée sur l'esprit d'entreprise et le bon usage du crédit. L'exploitation de ce type d'outil s'inscrit idéalement dans le cadre d'une tournée régionale des animateurs de l'IMF₂ en vue de promouvoir ou relancer l'institution.

5 Affiches

Elles sont efficaces pour « accrocher » l'attention du public. Elles permettent d'attirer l'attention et l'intérêt de la cible en lui présentant des gens qui lui ressemblent et qui ont réussi grâce à l'IMF₂.

6- Objets personnels

Appelés aussi articles publicitaires, ce sont les personnes ou entités ayant la mérite, la confiance de l'IMF₂ qui en bénéficieront. Ces objets peuvent être un chapeau pour les femmes, autocollants pour les taxi-brousses, On trouvera dans ces objets une phrase de reconnaissance et un motif graphique que l'on va retrouver sur tous les outils de campagne.

7- Relations presse

L'ensemble des médias nationaux, régionales et locales doivent être mis à contribution pour réaliser l'augmentation du taux de pénétration de la microfinance. Des points de presse réguliers, des petits déjeuners de presse, un service mailing régulier peuvent être mis en place pour alimenter les médias en informations à jour sur l'évolution de l'institution.

8- Parlons microfinance

Il s'agit de vulgariser le langage microfinance pour que les avantages de la microfinance soient mieux compris par la population. Le guide « parlons Microfinance » aidera à harmoniser et « malgachiser » le langage microfinance. Il est également prévu de diffuser régulièrement dans les journaux sous forme d'encadré un thème par parution.

9- Maîtrisons la microfinance

Il consiste toujours à harmoniser le langage microfinance, pour que la microfinance soit mieux promue et par la suite mieux comprise et utilisée. Les bases de microfinance seront résumées sous forme de Questions- Réponses, notamment ce qu'est la microfinance ? Qu'est qu'une Institution de la Microfinance (IMF₂) ? Quels sont les principaux produits de ce dernier ?

10- Tous gagnants avec la microfinance

L'objectif est de faire en sorte que les parties prenantes soient attirées par le partenariat et engagent leur volonté à collaborer et œuvrer ensemble pour y trouver leurs intérêts respectifs. Les parties prenantes sont les producteurs, les Institutions de MicroFinance, les opérateurs économiques et les organismes d'appui et de développement.

Pour mettre en œuvre ces actions, il faudrait procéder à des conditions suivantes :

- Créer un « jingle » avec matraquage audio pour les médias animés par des artistes connus.
- Créer une petite histoire ou texto qui explique comment acquérir un crédit, quels sont ses avantages et les succès dans les institutions de microfinance. Il s'agit ici d'en sorte de témoignage sous forme de dialogue entre deux personnes de même situation sociale.

Ils vont être diffusés dans les stations radios suivi du slogan de l'institution concernée.

- Créer un film de genre comédie joué par des acteurs célèbres. Ce film sera diffusé de ville en ville ou de quartier en quartier là où on trouve des caisses de l'institution ainsi que dans les stations audio-visuelles.
- Pour fidéliser les clients, la distribution de petits cadeaux souvenir : casquette, tee-shirt, stylos, autocollants... sur lesquels on trouve l'emblème de l'institution.
- Imprimer des magazines et des revues sur les produits offerts par IMF₂ ainsi que leur condition et caractéristiques pour que les clients puissent les lire pendant leur visite dans les caisses.

2.2 Création de nouveaux produits

Deux nouveaux produits sont créés afin d'améliorer le portefeuille de crédit de l'institution et afin de satisfaire les membres et les populations.

2.2.1 Produit pour les activités en phase de démarrage

Il est incontournable que le chômage et l'instabilité financière des familles étaient les principales causes de la pauvreté dans tout le pays à titre d'illustration : la déscolarisation, l'abandon scolaire prématuré, la famine... De plus l'insatisfaction des besoins quotidiens crée l'insécurité sociale.

Il ne faut pas passer sous silence le fait que l'insuffisance d'un emploi stable ne permet pas aux familles d'accéder au microcrédit car la microfinance est généralement réservée aux micros entrepreneurs. Même si les Institutions de microfinance offrent des services financiers pour améliorer le niveau de vie de chaque ménage, il y a lieu de signaler qu'elles ne financent que des activités génératrices de revenus ; il n'y a pas de financement

réservé pour un nouveau projet ou une nouvelle activité seules les activités déjà pratiquées seront financées, afin d'éviter les risques de non remboursement. Pour l'IMF₂, la situation financière de leurs clients joue un rôle important dans la décision d'octroi ou non de crédit. En outre, il fixe le montant du crédit en fonction de l'épargne disponible du demandeur.

Le microcrédit n'est donc pas accessible à tous. La microfinance est réservée à des activités productives. Les projets productifs qui génèrent un revenu plus que suffisant pour rembourser le crédit et ses intérêts sont surtout favorables pour des activités de commerce et d'artisanat.

Pour améliorer les conditions de vie d'une personne, il faut donc inciter les gens à créer une activité qui engendre un revenu fiable d'autant plus que la disposition d'emploi fixe et rémunéré garantit la stabilité de la situation financière et sociale d'une famille.

Actuellement, beaucoup de gens n'ont pas la possibilité d'économiser, cette insuffisance de fonds empêche les gens d'améliorer sa condition de vie, même s'ils envisagent un projet, l'insuffisance de revenu fiable limite l'accès aux services financiers comme l'IMF₂.

Pour mettre en œuvre ce programme, une action devrait être prise par l'institution elle-même en offrant un nouveau produit pour les activités en phase de démarrage. C'est-à-dire créer un nouveau crédit pour les gens qui envisagent d'instituer une nouvelle activité.

Tableau n° 28: Nouveau prêt par le réseau IMF₂

Produit	Cycle	Epargne bloqué	Durée	Montant maximum (en Ariary)	Taux d'intérêt mensuel	Modalité de remboursement	Versement
Crédit DPA	Court terme	-	12 mois	200 000 à 1 000 000	1% linéaire	Mensuel	Fixe

Sources : Auteur

Voici les conditions et les caractéristiques de ce nouveau produit :

- **Nom du produit** : CREDIT DPA (Crédit de démarrage pour les activités)
- **Définition** : le crédit DPA est un prêt accordé à une personne, et sert à financer une activité nouvelle pour générer un revenu fiable.
- **Objet** : Ce crédit s'adresse exclusivement aux personnes qui envisagent de créer une activité. Il est destiné uniquement pour les gens qui n'ont pas encore une activité génératrice de revenu.

- **Particularité du produit :** La personne qui effectue cette demande de crédit devrait avoir deux garant(e)s. En cas de non remboursement des dettes ils ou elles seraient les premier(e)s responsables.
- **Critères d'admissibilité :**
 - ✚ Etre membre de l'IMF₂
 - ✚ Etre âgée de plus de 18 ans
 - ✚ Avoir une bonne moralité
- **Caractéristiques :**
 - ✚ Limites : Ar 10 000 à 200 000.
 - ✚ Durée : 12 mois.
 - ✚ Garantie : garanties requises par la politique de crédit, et deux garant(e)s.
 - ✚ Frais du dossier : 2.5% du prêt avec un minimum fixe de 2 000 Ariary pay able par l'emprunteur au moment de l'octroi.
 - ✚ Taux d'intérêt mensuel: 1% linéaire calculé sur le capital restant dû. Notre choix de ce taux est basé sur les produits existants de l'IMF₂ (cf.annexe n°2)
 - ✚ Pénalité de retard_: Tout emprunteur qui ne rembourse pas dans les délais prévus se verra charger d'une pénalité de retard de 2.5 % par mois sur le montant du remboursement de capital non honoré basé sur le nombre de jours de retard divisé par 360.
 - ✚ Modalité de remboursement: mensuel
 - ✚ Versement : fixe

Comment avoir ce crédit?

- **Chronologique d'octroi de crédit**

Pour l'adhésion : il faut se munir

- D'une pièce d'identité ;
- De la part sociale de cinq mille ariary (Ar 5000) ;
- De deux (2) photos d'identités récentes ;
- D'un droit d'adhésion de mille ariary (Ar 1000).

Pour le dépôt de demande de crédit

La demande de crédit doit être complétée par des pièces à fournir ainsi que des garanties. Il s'agit principalement des documents suivants :

- Un formulaire de demande de crédit (montant, nombre d'échéance de remboursement, activité à créer) ;
- Des documents justifiant l'activité et la localité du demandeur dont
 - Un certificat de résidence ;
 - Une photocopie légalisée de la carte d'Identité Nationale.
- Des documents concernant les garanties :
 - Liste des patrimoines (description des actifs) et liste des garanties ;
 - Promesse d'hypothèque pour les garanties immobilières;
- Pour les garant(e)s
 - Pièces Justificatives de revenus (fiche de paie et attestation de travail ou certificat administrative) des garant(e)s ;
 - Une photocopie légalisée de la carte d'Identité Nationale des garant(e)s ;

Il faut signaler que ce nouveau produit est destiné uniquement pour les gens qui n'ont pas encore une activité.

2.2.2 Epargne cumulé et crédit cumulé

Le deuxième nouveau produit est l'épargne cumulée et crédit cumulé

2.2.2.1 Epargne cumulé

Voici les conditions et les caractéristiques de ce nouveau produit :

Nom du produit : Epargne cumulé.

Définition : L'épargne "cumulée " est un produit qui permettrait aux membres de bénéficier la réduction du taux d'intérêt s'il effectue une demande de crédit.

Caractéristiques

- 📄 Montant à épargner : Ar 10 000 par mois minimum ;
- 📄 Durée de l'épargne : un an et aucun retrait ;
- 📄 Frais d'étude de dossier : Aucun ;
- 📄 Taux d'intérêt : 6% par an du montant minimum d'épargne.

L'avantage du membre ne se présente pas au niveau de son dépôt mais au niveau de sa demande de crédit.

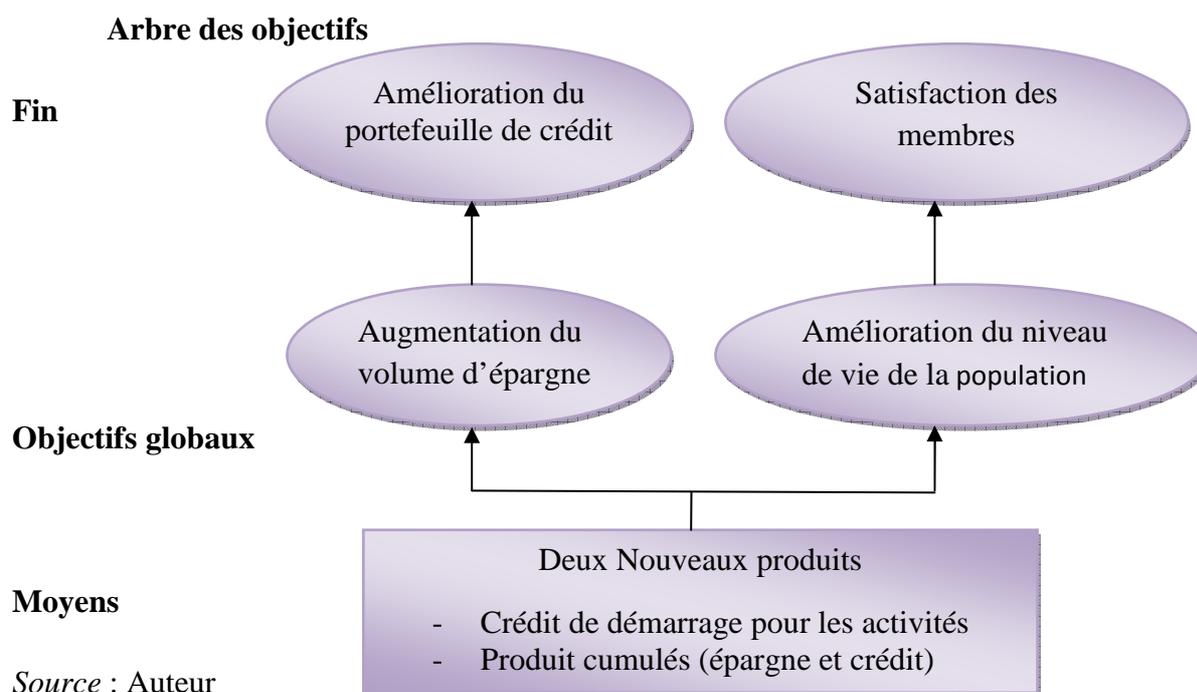
Ce produit d'épargne faciliterait la formation du nouveau produit "cumulé".

2.2.2.2 Crédit cumulé

Les caractéristiques de ce produit sont :

- ✚ Définition : c'est un produit qui est en fonction d'épargne cumulée.
- ✚ Critère d'admissibilité : Avoir fait de l'épargne « cumulée » : Ar 10 000 par mois durant un an c'est-à-dire : Ar 10 000 X 12 = 120 000 Ariary dans son compte épargne cumulée.
- ✚ Taux d'intérêt : 1% par mois : le choix de ce taux s'est basé sur les produits existants de l'IMF₂ (cf. annexe), il est à constater que le taux d'intérêt minimum est de 1.5 par mois pour les crédits paysan, pour le prêt pleinement garanti,... Pour ce nouveau crédit nous envisageons une réduction de taux d'intérêt pour inciter les gens à faire de l'épargne "cumulée" c'est la raison pour laquelle le taux d'intérêt est figé 1%.
- ✚ Montant maximum du crédit : l'IMF₂ exige de ses membres de déposer automatiquement l'équivalent de 25% du crédit dans son « compte épargne ». De plus, un membre ne peut pas emprunter plus de 5% de l'épargne la caisse de l'IMF₂.
- ✚ Modalité de remboursement : mensuel, maximum 24 mois

L'objectif est non seulement d'améliorer le niveau de vie de la population, mais aussi d'augmenter le volume d'épargne de l'IMF₂ comme le montre le schéma ci-dessous :



La proposition de ces nouveaux produits aurait des impacts positifs pour l'IMF₂ comme l'amélioration de l'octroi de crédit et la satisfaction des membres.

2.2.3 Amélioration du portefeuille du crédit

Le but de la proposition de ces nouveaux produits est l'augmentation du volume d'épargne en vue d'améliorer le portefeuille de crédit.

A fin d'analyser ces nouveaux produits, il est indispensable d'analyser une prévision simplifiée de la situation financière de l'IMF₂ pour illustrer cette situation.

Afin que l'IMF₂ puisse étudier sa faisabilité, il est à proposer le lancement de ces nouveaux produits dès l'année prochaine.

Analyse du produit "cumulé"

Pour illustrer cette situation, prenons par exemple, le cas du Caisse X
 X= Une des Caisse de l'IMF₂.
 n= 1000 personnes (nombre moyen annuel des membres).

Pour simplifier le calcul, le nombre d'épargnants est simplifié pour le premier semestre, où la phase du lancement des nouveaux produits serait encore faible car durant cette période la totalité des membres n'arrivent pas encore à verser leur cotisation. Par ailleurs, comme c'est un nouveau produit, les membres sont encore réticents pour y adhérer. Le second semestre serait la phase d'accroissement, en espérant que la phase de lancement avec tous les moyens pour faire connaître le nouveau produit a eu des impacts sur les membres, sinon, il faut apporter des rectifications, comme la mise en œuvre d'une grande campagne publicitaire.

Prévision financière de la caisse X (N+1)

(Nombre des membres en personne, volume d'épargne en milliers d'ariary)

Premier semestre :

	Jan	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin
Nombre des membres	30	30	30	40	40	50
Epargne des membres	300	300	300	400	400	500
Épargnes cumulées	300	600	900	1300	1700	2200

Deuxième semestre :

	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Nombre des membres	60	70	50	70	100	40	610
Épargne des membres	600	700	500	700	1000	400	
Épargnes cumulées	2800	3500	4000	4700	5700	6100	33800

Source : Auteur

Pour ce nouveau produit il sera envisagé donc que 61% des membres vont adhérer sur ce nouveau produit.

Pour cette épargne "cumulée", un membre doit verser en caisse Ar 10 000 par mois.

L'épargne des membres c'est le total d'épargne cotisée par les membres pour la période considérée.

Le mois de mars, fin du premier trimestre sur la base de calcul, ainsi, si le nombre de 30 personnes est atteint, la prévision pour l'octroi de crédit sur ce nouveau produit est à considérer comme réalisé, sinon, il faut revoir la cible : d'où vient le problème et comment le résoudre.

L'épargne par personne est de 10 000 ; ce qui fait qu'en mars l'épargne des membres est $(30 * 10\ 000) = \text{Ar } 300\ 000$

L'épargne cumulée est la totalité d'épargnes créées

L'épargne cumulée du mois de mars est :

Épargne cumulée de Mars = épargne de janvier + épargne de février + épargne de mars

Les mois ci-après sont pris comme repère sur le mois de mars. Le mois de septembre et le mois de décembre les adhérents diminuent, car pendant ces mois ; en mois de septembre la plupart des membres préparent la rentrée scolaire de leurs enfants et en mois de décembre en vue des fêtes de fin d'année, les gens engagent beaucoup de dépenses.

A la fin de l'année N+1, la caisse X accumulera de l'épargne "cumulée" de Ar 33 800 000, plus précisément, l'épargne moyenne par membre sera augmenté de Ar 33 800 par calcul : $(\text{Ar } 33\ 800\ 000 / 1\ 000 \text{ personnes} = \text{Ar } 33\ 800 \text{ par personne})$.

Pour cette caisse, le crédit octroyé par membre sera augmenté car le niveau d'épargne a augmenté.

Pour ce genre de produit crédit "cumulé", le membre peut demander au maximum de quatre fois de son épargne.

$$120\ 000 * 4 = 480\ 000 \text{ Ariary. Avec } 120\ 000 = 10\ 000 * 12$$

(10 000 : Montant à épargner chaque mois ; 12= nombre de mois dans une année)

Analyse du crédit DPA

Prenons par exemple, le mois de janvier une personne prête chez la caisse X de l'IMF₂ un crédit DPA d'un montant de Ar 100 000. Voyons la situation de l'intérêt dû à la caisse.

Tableau n° 29 : Tableau d'amortissement

Période	Capital au début du période	Intérêt	Amortissement constante	Capital restant dû
Janvier	100 000.00	1000.00	8 333.33	91 666.67
Février	91 666.67	916.67	8 333.33	83 333.34
Mars	83 333.34	833.33	8 333.33	75 000.01
Avril	75 000.01	750.00	8 333.33	66 666.68
Mai	66 666.68	666.67	8 333.33	58 333.35
Juin	58 333.35	583.33	8 333.33	50 000.02
Juillet	50 000.02	500.00	8 333.33	41 666.69
Août	41 666.69	416.67	8 333.33	33 333.36
Septembre	33 333.36	333.33	8 333.33	25 000.03
Octobre	25 000.03	250.00	8 333.33	16 666.70
Novembre	16 666.7	166.67	8 333.33	8 333.33
décembre	8 333.33	833.33	8 333.33	0
Total		7250.00		

Source : Auteur

L'intérêt de la période est calculé par la formule :

$$I_n = C_{n-1} * i$$

Dont : **I**= intérêt dû à la caisse ; **C_{n-1}**= Le capital au début du période ; **i**= (t/100) avec t= taux d'emprunt mensuel ; **n** = période

Il y a lieu de rappeler que le taux mensuel appliqué pour ce nouveau produit est de 1% linéaire. Le calcul d'intérêt simple est basé sur le capital restant dû.

Ainsi l'intérêt dû à la caisse X durant le mois de janvier par cette personne est :

$$I = (100\ 000 * 1/100) = 1000 \text{ Ariary}$$

Pour le mois de février, $I = (91\ 666.67 * 1/100) = 916.67 \text{ Ariary}$

Pour le mois de mars, $I = (83\ 333.34 * 1/100) = 833.33 \text{ Ariary}$

Ainsi de suite pour les mois restants.

Au total, avec un emprunt de cent mille ariary, la caisse a bénéficié un intérêt total d'Ar 7 250 pour l'année N+1.

La simulation de crédit moyen octroyé par personne est de Ar 100 000. Ainsi, il faut aborder l'évolution financière de la caisse X.

Tableau n° 30 : Prévision financière de la caisse X

(Nombre des nouveaux adhérents en personne, intérêt due à la caisse en ariary)

Nouveaux adhérents	3	3	5	5	5	6	6	9	7	8	10	8	75 personnes
Mois	Jan	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Intérêt total
Jan N+1	3000,00												3000,00
Fév.	2750,00	3000,00											5750,00
Mars	2500,00	2750,00	5000,00										10250,00
Avril	2250,00	2500,00	4583,40	5000,00									14333,00
Mai	2000,00	2250,00	4166,70	4583,40	5000,00								18000,00
Juin	1750,00	2000,00	3750,00	4166,70	4583,00	6000,00							22250,00
Juil.	1500,00	1750,00	3333,40	3750,00	4167,00	5500,00	6000,00						26000,00
Août	1250,00	1500,00	2916,70	3333,40	3750,00	5000,00	5500,00	9000,00					32250,00
Sept	999,99	1250,00	2500,00	2916,70	3333,00	4500,00	5000,00	8250,00	7000,00				35750,00
Oct.	750,00	999,99	2083,40	2500,00	2917,00	4000,00	4500,00	7500,00	6417,00	8000,00			39667,00
Nov.	500,01	750,00	1666,70	2083,40	2500,00	3500,00	4000,00	6750,00	5833,00	7333,00	10000,00		44917,00
Déc.	2500,00	500,01	1250,00	1666,70	2083,00	3000,00	3500,00	6000,00	5250,00	6667,00	9167,00	8000,00	49583,00
Intérêt total N+1													301750,00
Jan N+2		2500,00	833,35	1250,00	1667,00	2500,00	3000,00	5250,00	4667,00	6000,00	8333,00	7333,00	43333,00
Février			4166,70	833,35	1250,00	2000,00	2500,00	4500,00	4083,00	5333,00	7500,00	6667,00	38833,00
Mars				4166,70	833,40	1500,00	2000,00	3750,00	3500,00	4667,00	6667,00	6000,00	33083,00
Avril					4167,00	1000,00	1500,00	3000,00	2917,00	4000,00	5833,00	5333,00	27750,00
Mai						5000,00	1000,00	2250,00	2333,00	3333,00	5000,00	4667,00	23583,00
Juin							5000,00	1500,00	1750,00	2667,00	4167,00	4000,00	19083,00
Juillet								7500,00	1167,00	2000,00	3333,00	3333,00	17333,00
Août									5833,00	1333,00	2500,00	2667,00	12333,00
Sept										6667,00	1667,00	2000,00	10333,00
Oct.											8333,00	1333,00	9666,70
Nov.												6667,00	6666,60
Intérêt total N+2													242000,00
Crédit DPA octroyés (en milliers d'ariary)	300,00	300,00	500,00	500,00	500,00	600,00	600,00	900,00	700,00	800,00	1000,00	800,00	7500,00

Source : Auteur

En octroyant 7 500 000 Ariary à 75 personnes la caisse bénéficie pour l'année N+1 un intérêt d'Ar 301 750 et pour l'année N+2 Ar 242 000, au total Ariary 543 750, soit 7.25%.

2.2.4 Satisfaction des membres

A partir de ces analyses, le crédit pouvant être octroyé et amélioré. Il aura des impacts positifs pour les membres.

Les membres sont satisfaits car ils peuvent demander plus de crédit qu'auparavant grâce à l'épargne "cumulée". Aussi les nouveaux adhérents peuvent avoir un revenu fiable grâce à son nouvelle activité. Une fois que cette dernière sera améliorée, ils peuvent accéder au produit "cumulé" (épargne et crédit).

En guise de conclusion, l'amélioration opérationnelle comme la maîtrise des charges et le respect des caractéristiques qualitatives de l'information financière entre autre la fiabilité, les principes comptables fondamentaux notamment, le principe de prudence ; ainsi l'amélioration stratégique comme le renforcement de la sensibilisation et la création des nouveaux produits peuvent rendre l'activité de l'institution pérenne.

CHAPITRE VI : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS

Les diverses propositions de solutions présentées ont pour objectif de résoudre les problèmes de l'IMF₂. Certainement ces propositions de solutions auront des impacts positifs tant pour l'IMF₂ que pour la population cible.

SECTION 1 : RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus présentés sont de trois sortes à savoir

- Les résultats économiques ;
- Les résultats sociaux ;
- Les résultats financiers ;

1.1 Résultat économique

L'amélioration stratégique et opérationnelle de l'IMF₂ permettrait la motivation à l'épargne ainsi qu'au crédit. Une fois les avantages avec le renforcement de la sensibilisation, ainsi que l'incitation des gens à avoir une activité génératrice de revenu par le biais des nouveaux produits seront pris en considération par l'IMF₂, les membres seraient motivés à faire de l'épargne et l'IMF₂ pourrait octroyer un crédit plus conséquent.

Cette situation permettrait le développement économique des membres car ils pourront préparer leur avenir grâce aux crédits dont ils pourraient bénéficier. Ces crédits permettraient la création de nouveaux projets, la création d'emploi, l'amélioration de la situation financière des membres, donc son niveau de vie.

Grâce aux avantages procurés par cette incitation des gens à avoir une activité à revenu fiable, nous pourrions envisager la diminution du taux de chômage. Cette situation amène au développement rapide de notre pays.

Il faut en tirer et estimer la conséquence

Emplois créés

Le souhait est que la finalité du projet d'incitation des gens à avoir une activité génératrice de revenu par le biais du crédit DPA vise à aider les familles et les encourager à obtenir une certaine autonomie financière en vue d'assurer les besoins quotidiens (comme la scolarisation des enfants, alimentation de leur famille) générer plus de revenus et aura un impact considérable au niveau de la commune, et ainsi de suite. De plus cela leur permet d'acquérir un autre niveau de prêt qui les aide plus.

■ Des activités commerciales

Actuellement plusieurs femmes sont intéressées par les activités commerciales comme les gargotes, la vente de légumes et de fruits, de produits divers, des produits textiles ou de friperie et aussi le commerce ambulancier. Souhaitons qu'après le lancement du nouveau produit, le taux de cette activité augmentera de cinq pourcent (5%), en revanche, des femmes motivées, poussées par les besoins urgents non satisfaits et voulant prendre part à la charges du budget familiale, chercheront à créer une activité et seront de ce fait membres potentiels...

■ Paysans

Le nouveau produit permettra au paysannat d'améliorer la qualité et la quantité de son activité, voire son extension. L'économie du pays n'est qu'un gagnant, la dépendance sur l'importation sera réduite, par voie de conséquence, les devises seront orientés à d'autres besoins de la population tels que les médicaments

Nous allons présenter par la suite, les résultats sociaux attendus.

1.2 Résultats sociaux

Les résultats sociaux attendus, grâce à ces solutions sont la fidélisation des membres à faire de l'épargne, et l'augmentation des membres actifs.

1.3 Résultat financier

La proposition de nouveaux produits aurait d'impact sur l'amélioration du portefeuille de crédit de l'IMF₂ car le volume d'épargne pourrait augmenter du fait des motivations des membres à épargner.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS

Les solutions proposées sont possibles et pourront avoir des résultats positifs pour l'IMF₂. Mais de notre part, nous recommandons l'IMF₂ d'adopter la création des nouveaux produits après consentement de l'Assemblée générale et de garder sa notoriété par le biais de communication audio-visuel.

Quelques remarques seront apportées soit,

2.1 Sur la sensibilisation

A propos de la sensibilisation, l'IMF₂ devrait toujours garder sa notoriété de place de leader. Elle est obligée de renforcer immédiatement sa stratégie de sensibilisation par la communication audio-visuelle la quelle est une vraie lacune actuellement, voulu ou non.

Communiquer en audio-visuel

Il faut diffuser ces spots (jingle et texto) en malgache en Tranches Horaires Imposées (T.H.I), c'est à dire pendant les écrans publicitaires situés aux heures de grande écoute comme le matin entre 7h et 9h, le midi et le soir après 17h (avant et entre les journaux, les feuillets...), ou en floating, c'est à dire là ou il y a des espaces publicitaires disponibles et principalement en journée.

Ce constat concerne majoritairement les ondes nationales car il est possible d'obtenir quelques spots bien placés, même en floating, sur les antennes locales. Dans le cadre d'une campagne THI qui est donc plus couteuse que le floating, il est suggéré d'opter pour sept (7) spots minimum par jour et une dizaine en floating

2.2 Sur le nouveau produit

Il est à préciser que le lancement du nouveau produit incluant les conditions et les caractéristiques propres doit être approuvé par le conseil d'administration de l'Union pour que chaque IMF₂ bénéficie du même produit et afin d'assurer une homogénéité au sein du réseau.

Il y a lieu de signaler que cette proposition de solution entraîne une modification de la politique du crédit de l'IMF₂ notamment l'article 10 à propos des pénalités de retard. Par conséquent le conseil d'administration devrait avoir lieu pour adopter. Il faut que le conseil d'administration ait conscience qu'il faut faire bouger les choses pour être pérenne.

La pénalité de retard aurait être modifiés ainsi,

Concernant le produit DPA Tout emprunteur qui ne rembourse pas dans les délais prévus se verra obliger de verser une pénalité de trente pourcent **(30%) annuel**, calculée sur le montant du remboursement en retard (capital) multiplié par le nombre de jours du retard, divisé par trois cent soixante (360).

Il y a lieu de remarquer aussi que le lancement des nouveaux produits s'accompagne d'une étude de faisabilité et d'un test.

L'IMF₂ devrait penser à effectuer une étude de marché avant le lancement définitif du produit comme les attentes des membres, la conception du produit : publicité, brochure, test planning de lancement.

En fonction de ces études essentielles, l'IMF₂ pourrait apporter des modifications qu'elles jugent utiles concernant le nouveau produit pour son adaptation à la réalisation.

Ces deux sections feront l'objet de recommandation dans ce mémoire.

Les solutions proposées devront engendrer des changements tant pour l'IMF₂ que pour ses bénéficiaires et pour le pays. Ainsi des solutions applicables et efficaces ont été suggérées pour améliorer la situation financière de l'IMF₂ et pour attirer plus la clientèle à savoir la communication audio-visuelle et la création des nouveaux produits.

Conclusion de la troisième partie

Dans cette partie nous avons pu apporter des solutions et recommandations pour faire face aux analyses et aux problèmes rencontrés. C'est dans le premier chapitre de cette partie que des améliorations ont été portées et dans le deuxième chapitre nous avons recueilli les résultats attendus et recommandations.

En guise de conclusion, voici un tableau récapitulatif du contenu de cette partie.

Tableau n°31 : Récapitulatif des solutions, résultats attendus, et recommandations

Solutions proposés	Résultats attendus	Recommandations
<p>I- Amélioration opérationnelle de l'IMF₂</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroissement de la productivité <ul style="list-style-type: none"> ❖ La maîtrise des charges ❖ Intervention de l'Etat - Le respect des caractéristiques qualitatives de l'information financière et principes comptables fondamentaux <ul style="list-style-type: none"> ❖ Rappel du Principe comptable et les caractéristiques qualitatives de l'information financière ; ❖ Redressement des états financière. 	<p>I- Résultats économiques</p> <p><i>Motivation des gens à l'égard de l'épargne et au crédit</i></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement économique des membres - Des nouveaux projets créés - Des emplois créés - Situation financière des membres améliorés <p>II- Résultat financier</p> <p>Volume d'épargne de l'IMF₂ augmenté</p>	<p>I-Concernant la sensibilisation</p> <p>Nous recommandons l'IMF₂ d'opter la communication audio-visuelle.</p>
<p>II- Amélioration stratégique de l'IMF₂</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le renforcement de la sensibilisation <ul style="list-style-type: none"> - La sensibilisation avant échéance - La stratégie de communication ■ La création de deux nouveaux produits <ul style="list-style-type: none"> - Le produit pour les activités en phase de démarrage - Le produit cumulé (épargne, crédit) 	<p>III- Résultats sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fidélisation des membres aux produits - Augmentation des membres actifs 	<p>III- Concernant le nouveau produit</p> <p>Nous recommandons le lancement des nouveaux produits après le consentement du conseil d'administration car le lancement du nouveau produit doit être approuvé par le conseil d'administration de l'institution</p>

CONCLUSION GENERALE

Au bout de notre recherche, il est important de faire la revue des grandes lignes qui la composent, de présenter les résultats, auquel il a abouti.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que la microfinance notamment l'IMF₂ qui est une institution financière mutualiste contribue beaucoup dans l'amélioration du niveau de vie de la population pauvre dans le pays. En outre, la deuxième motivation a été celle de confrontée la théorie relative à la gestion financière, apprise tout au long de notre formation académique, à la pratique sur terrain. Il a été également pour nous une occasion d'analyser les indicateurs de performance de l'IMF₂ et les approches dynamiques de cette dernière afin de vérifier si, avec ses stratégies, l'IMF₂ arrive à garder son équilibre financier et si elle est rentable pour atteindre ses objectifs et sa mission. L'IMF₂ s'est fixé pour mission de rendre accessible, de façon pérenne et rentable, des services financiers de proximité aux populations moins favorisées par un réseau intégré mutualiste, afin de susciter le développement économique de ses membres et de leur communauté.

Cet écrit a été divisé en trois grandes parties, la première partie porte sur le cadre théorique qui comprend la généralité sur la microfinance et l'IMF₂, la théorie de l'outil d'évaluation ainsi que le cadre méthodologique. La microfinance est l'offre de services financiers à une clientèle pauvre composée notamment de petits travailleurs indépendants. La deuxième partie concerne l'analyse de la structure financière et opérationnelle de l'IMF₂. Après une analyse approfondie, le constat est que c'est au niveau de la gestion de risque et l'octroi de crédit que la première faille se trouvait. La seconde faille se situe au niveau de la sensibilisation. Cependant l'IMF₂ a une faible capacité d'autofinancement et une faible rentabilité financière pour atteindre sa mission, mais elle est leader dans son activité (en termes de crédit et d'épargne). La troisième partie a été consacrée pour l'amélioration stratégique et opérationnelle, et notre proposition d'amélioration n'aboutiront pas sans les résultats économiques, sociaux, financiers. A la fin de cette partie nous avons recommandé à l'IMF₂ d'opter à la création de nouveaux produits pour améliorer le portefeuille du crédit, pour satisfaire les membres et opter sur la communication audio-visuelle pour garder sa notoriété car l'IMF₂ est un des moyens jugée plus efficaces pour lutter contre la pauvreté, cependant sa gestion doit être améliorée, tôt ou tard elle doit être gérée comme une entreprise financière telle qu'une banque pour faire face à la concurrence.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

	Page
ANNEXE n° 1 : Pièces constitutives pour une demande de crédit	I
ANNEXE n° 2 : Types de produit offert par l'IMF2	II
ANNEXE n° 3 : Présentation du bilan d'un établissement de crédit	III
ANNEXE n° 4 : Bilan de l'IMF2	V
ANNEXE n° 5 : Compte de résultat de l'IMF	VII
ANNEXE n° 6 : Situation géographique d'URCECAM	VIII
ANNEXE n° 7 : Institutions de Microfinance et leurs caisses de base	IX
ANNEXE n° 8 : Catégorie des établissements de crédit	XIV
ANNEXE n° 9 : Loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005	XVII
ANNEXE n° 10 : Etats financiers des institutions de microfinance	XXII
ANNEXE n° 11 : Statut de l'IMF2	XXV
ANNEXE n° 12 : Questionnaires	XXVI

ANNEXE I : PIECES CONSTITUTIVES POUR UNE DEMANDE DE CREDIT

Il s'agit principalement des documents suivants :

- Membre de 1 à 90 jours
- Un certificat de résidence

- Un formulaire de demande de crédit (montant, nombre d'échéance de remboursement, objet de l'utilisation du financement) ;

- Des documents justifiant la situation financière du demandeur ce sont
 - Justificatifs des revenus (fiche de paie et attestation de travail ou certificat administrative pour les particuliers salariés) et les dépenses ;
 - Certificat d'occupation délivré par le fokontany pour le cas des activités informelles (épicerie, gargote, commerçant) ;
 - Carte statistique, extrait RCS, NIF (photocopie de la carte grise, vignette, capacité, visite technique, licence si *Taxi* ou *Taxi be*) ;
 - Etats financiers des exercices antérieurs pour les entreprises individuelles ou les sociétés (actif, passif, produits et charges ainsi que les bénéfices réalisés) ;
 - Etat financier prévisionnel sur la durée estimée de remboursement pour les entreprises individuelles ou les sociétés (productions envisagées, dépenses envisagées, bénéfices escomptés).

- Des documents concernant les garanties, ce sont :
 - Liste des patrimoines (description des actifs) et liste des garanties ;
 - Caution solidaire (époux et mari) ;
 - Promesse d'hypothèque pour les garanties immobilières et ou terrain ;
 - Gage et/ou Acte de nantissement pour les garanties telles que voitures, mobiliers,

ANNEXE II : TYPE DE PRODUITS OFFERTS PAR L'OTIV ANTANANARIVO

TYPE	CYCLE	OBJET	CIBLE	DUREE	DUREE PREALABLE SOCIETARIA T	EPARGNE A BLOQUER	MONTANT		TAUX D'INTERE T(mensuel)	MODALITE DE REMBOURSE MENT	VERSEMENT
							MINI	MAXI			
Crédit aux éducations (CAE)	Court terme (CT)	Crédit de solidarité aux groupements constitués de femme	Femme démunies	16 à 24 semaines	AUCUNE	5à 20 %	60 000	440 000	13% par cycle	Hebdomadaire ou bimensuel ou mensuel	fixe
Crédit FLASH crédit de dépannage (social) crédit de trésorerie (productif)	CT	Crédit destiné à couvrir les BFR ou Besoin de liquidité d'urgence		6 mois et 6 mois	AUCUNE	10%	20 000 et 100000	200 000 et 1000000	2% linéaire Et 2 % linéaire	Mensuel Et mensuel	fixe
Crédit PAYSAN Faisance-Valoir Petit équipement GCV	CT	Financement agriculture et élevage	Paysan	12 mois	AUCUNE	15 %	Selon l'envergure de l'exploitation		1.5 % dégressif	Mensuel ou trimestriel ou à l'échéance	fixe
Prêt ordinaire	Moyen terme (MT)			36 mois	3 mois	20 %	15 000 000		1.5 linéaire	Mensuel	Fixe
Prêt à l'habitat	MT			36 mois	3 mois	20%	15 000 000		1.5 linéaire	Mensuel	Fixe
Prêt aux salariés	MT			36 mois	1 mois de domiciliation salariale	10 %	Selon le niveau de quotité cessible		1.66% dégressif	mensuel	Fixe
Prêt pleinement garantie	MT			36 mois	AUCUNE	Epargne nantie	Selon le niveau de dépôt en garantie		1.5 % dégressif	Mensuel ou à l'echance	fixe
Financement TPE	MT			36 mois	AUCUNE	20%	15 000 000		1.5 linéaire	mensuel	fixe
Micro leasing (LVM)	MT										Fixe

Source : OTIV

ANNEXE III : PRESENTATION DU BILAN**A C T I F**

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

ACTIF	NOTES	31 décembre n	31 décembre n-1
		Net	Net
Trésorerie et solde avec Banque centrale			
Bons du Trésor et titre assimilés			
Avoirs-établissements de crédit			
Avoirs-autres institutions financières			
Portefeuille de transaction			
Portefeuille de produits dérivés			
Prêts et avances à la clientèle			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Impôts différés-actif			
Autres actifs			
TOTAL ACTIF			

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

Situation arrêtée au :

Unité monétaire : Ariary

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	NOTES	31 décembre n	31 décembre n-1
		Net	Net
PASSIFS			
Dettes-établissements de crédit			
Dettes-autres institutions financières			
Portefeuille de produits dérivés			
Dépôt de la clientèle			
Subventions d'équipement			
Autres subventions d'investissements			
Emprunts et titres subordonnés			
Provisions pour charges			
Impôts différés-passifs			
Fonds de garantie			
Autres passifs			
<i>Sous total des passifs</i>			
CAPITAUX PROPRES			
Capital			
Ecart d'équivalence			
Résultat net			
Report à nouveau			
<i>Sous total capitaux propres</i>			
TOTAL ACTIF			

Source : PCOC (Plan Comptable des Etablissements de Crédits)

ANNEXE IV : BILAN DE L'IMF₂**ACTIFS DE L'IMF₂**

ACTIF	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Comptes d'opérations de trésorerie	11 523 779 704,88	9 265 931 962,48	6 752 834 412,96
10 Valeurs en caisse	1 114 447 719,83	529 561 862,00	650 695 857,00
11 Banque Centrale - Trésor Public - Postes - Caisse d'Epargne	0,00	0,00	
12 Bon de trésor et titre assimilé	6 856 000 000,00	6 050 000 000,00	3 450 000 000,00
13 Etablissements de crédit	3 553 331 985,05	2 686 370 100,00	2 652 138 564,00
14 Autres institutions financières	0,00	0,00	
16 Réseau	0,00	0,48	-8,04
Comptes d'opérations avec la clientèle	10 646 041 969,21	9 929 470 517,73	7 930 266 914,56
20 Crédits à la clientèle	10 346 137 016,91	9 693 194 354,90	7 730 128 751,56
Autres (produits à recevoir)	299 904 952,30	236 276 162,83	200 138 163,00
24 Opérations sur fonds privés affectés	0,00	0,00	
25 Opérations sur fonds publics affectés	0,00	0,00	
Autres comptes financiers	526 858 683,26	349 772 170,93	306 010 528,19
30 Succursales et agences	0,00	0,00	
31 Débiteurs divers	200 534 506,15	211 057 346,99	249 576 169,00
32 Comptes de régularisation	326 324 177,11	138 714 823,94	56 434 359,19
33 Comptes d'encaissement	0,00	0,00	0,00
35 Opérations sur titres	0,00	0,00	0,00
36 Titres de placement	0,00	0,00	0,00
Comptes de valeurs immobilisées	1 948 571 598,85	820 902 895,96	285 430 652,42
40 Participations et filiales	0,00	0,00	0,00
41 Dotations des succursales et agences à l'étranger	0,00	0,00	
42 Immobilisations	1 807 895 051,85	692 800 419,06	245 907 814,42
43 Immobilisations en cours	140 676 547,00	128 102 476,90	39 522 838,00
44 Immobilisations affectées aux opérations de location	0,00	0,00	
45 Immobilisations en location simple	0,00	0,00	
46 Frais d'établissement	0,00	0,00	
580 Résultat non affecté du dernier exercice (RN)	0,00	0,00	
581 Résultats antérieurs non encore affectés	0,00	0,00	
590 Résultat net (Perte de l'exercice)	0,00	0,00	
598 Résultat en instance d'affectation	0,00	0,00	
TOTAL DE L'ACTIF	24 645 251 956,20	20 366 077 547,09	15 274 542 508,13

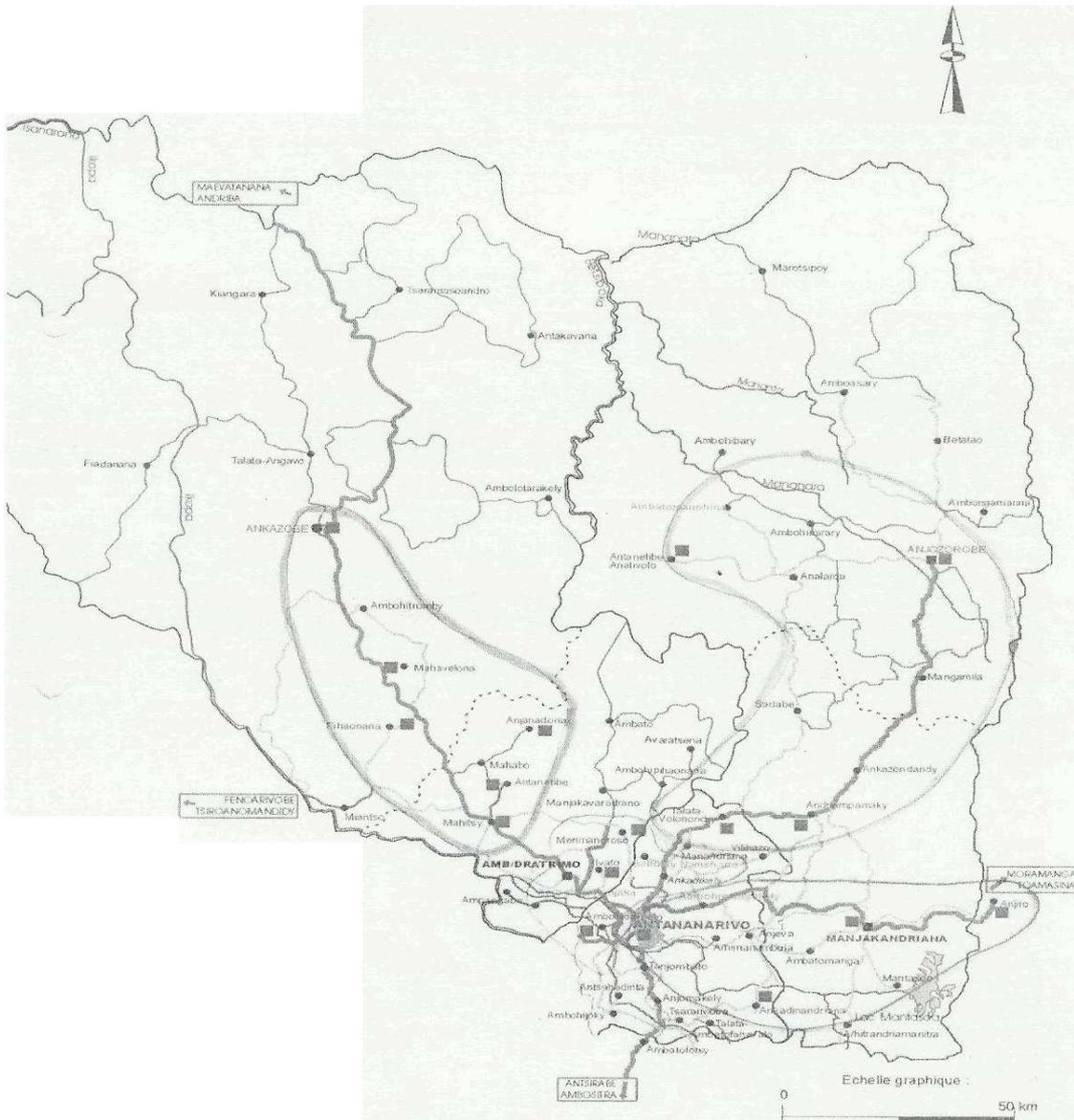
PASSIF DE L'IMF2

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Comptes d'opérations de trésorerie	0,00	300 000 000,00	0,00
11 Banque Centrale - Trésor Public - Postes - Caisse d'Epargne	0,00	0,00	0,00
12 Bon de trésor et titre assimilé	0,00	0,00	0,00
13 Etablissements de crédit	0,00	300 000 000,00	0,00
14 Autres institutions financières	0,00	0,00	0,00
16 Réseau	0,00	0,00	0,00
	19 958 686	16 473 374	12 611 487
Comptes d'opérations avec la clientèle	144,23	643,35	323,26
21 Comptes de la clientèle	19 379 689 672,23	15 887 105 403,35	12 201 316 483,26
Comptes ordinaires (DAV) et dépôt des membres inactifs	9 449 831 888,76	7 370 667 001,12	5 666 482 420,00
Dépôt à terme	898 870 563,90	811 045 136,00	523 846 678,00
Comptes d'épargne à régime spécial	6 494 181 776,06	5 442 886 115,39	4 238 361 550,00
Dépôts de garantie (Epargne salaire et DB)	2 525 349 430,41	2 250 216 387,16	1 764 783 447,26
Autres (Intérêts à payer et autres sommes dues)	11 456 013,10	12 290 763,68	7 842 388,00
22 Bons de caisse	0,00	0,00	
23 Emprunts	0,00	0,00	
24 Opérations sur fonds privés affectés	578 996 472,00	586 269 240,00	410 170 840,00
25 Opérations sur fonds publics affectés	0,00	0,00	0,00
Autres comptes financiers	427 952 232,48	656 216 546,47	239 593 544,86
30 Succursales et agences	340 000,00	-0,40	0,00
31 Créiteurs divers	247 523 564,56	378 150 598,87	121 521 561,86
32 Comptes de régularisation	180 088 667,92	278 065 948,00	118 071 983,00
33 Comptes d'encaissement	0,00	0,00	0,00
35 Opérations sur titres	0,00	0,00	0,00
37 Versements restant à effectuer sur titres non libérés	0,00	0,00	0,00
		2 936 486	
Comptes de capitaux permanents	4 258 613 579,49	357,27	2 423 461 640,00
50 Subventions	740 935 152,02	175 386 842,87	124 312 109,52
52 Fonds de garantie	478 771 940,46	304 350 526,00	176 392 640,00
54 Emprunts et titres subordonnés	0,00	0,00	
55 Provisions	0,00	0,00	0,00
56 Réserves	987 120 669,37	723 079 960,00	223 079 960,00
57 Capital, Dotations	643 053 198,68	393 422 600,00	246 938 100,18
580 Report à nouveau	1 336 941 036,49	1 115 813 790,07	1 076 339 655,89
581 Résultats antérieurs non encore affectés	0,00	0,00	
590 Résultat net (Bénéfice de l'exercice)	71 791 582,47	224 432 638,33	576 399 174,41
598 Résultat en instance d'affectation	0,00	0,00	
TOTAL DU PASSIF	24 645 251 956,20	203 660 775 47,09	15 274 542 508,12

ANNEXE V : COMPTE DE RESULTAT DE L'IMF₂

RUBRIQUE	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
70 Produits d'intérêts [A]	3 179 329 137,86	2 695 279 806,10	2 316 702 772,00
60 Charges d'intérêts [B]	301 541 829,52	252 053 398,66	887 889 191,00
REVENUS NETS D'INTERETS [C] = [A] - [B]	2 877 787 308,34	2 443 226 407,44	2 132 579 367,00
71 Produits d'honoraires et de commissions [D]	238 300 738,26	245 346 941,00	189 580 369,00
61 Charges d'honoraires et de commissions [E]	0,00	600,00	2 200,00
REVENUS NETS D'HONORAIRES ET DE COMMISSIONS [F] = [D] - [E]	238 300 738,26	245 346 341,00	189 578 169,00
Produits sur CDL (Récupération sur créances apurées) [G]	33 950 744,71	46 742 353,00	18 090 462,00
Charges sur CDL (Pertes sur prêts et avances) [H]	433 253 356,30	179 464 837,48	14 671 981,71
CHARGES OU PRODUITS NETS SUR CREANCES LITIGIEUSES, DOUTEUSES ET CONTENTIEUSES [I] = [G] - [H]	-399 302 611,59	-132 722 484,48	3 418 480,29
74 Autres produits opérationnels [J]	183 860 208,37	85 736 525,28	116 774 020,27
64 Autres charges opérationnelles [K]	0,00	200,00	1 150,00
REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS [L] = [J] - [K]	183 860 208,37	85 736 325,28	116 772 870,27
RESULTAT OPERATIONNEL [M] = [C] + [F] + [I] + [L]	2 900 645 643,38	2 641 586 589,24	2 442 348 886,56
65 Charges administratives générales [N]	2 539 885 364,87	2 156 300 425,38	1 609 388 644,82
68 Dotations aux amortissements et aux provisions pour pertes de valeur [O]	844 041 690,62	750 389 141,31	494 463 180,95
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION [P] = [N] + [O]	3 383 927 055,49	2 906 689 566,69	2 103 851 825,77
78 Reprises de provisions	551 282 092,37	335 350 784,24	232 187 498,49
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION [Q]	551 282 092,37	335 350 784,24	232 187 498,49
RESULTAT AVANT SUBVENTIONS [R] = [M] - [P] + [Q]	68 000 680,26	70 247 806,79	570 684 559,28
76 Subventions d'exploitation [S]	21 505 595,00	169 537 615,00	18 570 484,00
RESULTAT AVANT IMPOTS [T] = [R] + [S]	89 506 275,26	239 785 421,79	589 255 043,28
69 Impôts sur les bénéfices [U]	17 714 692,79	15 365 583,46	13 087 938,87
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES [V] = [T] - [U]	71 791 582,47	224 419 838,33	576 167 104,41
			0
67 Éléments extraordinaires - charges [W]	0,00	0,00	
77 Éléments extraordinaires - produits [X]	0,00	0,00	0,00
RESULTAT NET [Y] = [V] - [W] + [X]	71 791 582,47	224 419 838,33	576 167 104,41

ANNEXE VI : SITUATION GEOGRAPHIQUE DE L'URCECAMUM



Source : CECAM

ANNEXE N° VII : INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET LEURS
CAISSES DE BASE

Nom	Structure d'affiliation	Niveau	Forme juridique	Commune d'implantation
Acep Madagascar		3	Association mutualiste d'épargne et de crédit	Antananarivo
Action pour l'épargne et de crédit		2	Société coopérative	Marovoay
Coopératives d'épargne et de crédit	Organe central Unicecam ¹	3	Société à capital et personnel variable	Antananarivo
	Urcecam [^]	3	Société coopérative	Antsirabe
	Urcecam	3	Société coopérative	Ambositra
	Urcecam Itasy	3	Société coopérative	Miarinarivo
	Urcecam	3	Société coopérative	Tsiroanomandidy
	Urcecam	3	Société coopérative	Ambatolampy
	Urcecam Sofia	3	Société coopérative	Antsohihy
	Urcecam	3	Société coopérative	Antananarivo
	Urcecam	3	Société coopérative	Ambatondrazaka
	Alaotra			
	Mangoro			

Union interrégionale des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuels
 Unité régionale des coopératives d'épargne et de crédit agricole mutuels

Tahiry Ifamonjena amin' ny vola (Tiavo)	Organe central : Union Fitia	2	Société à capital et personnel variable	Fianarantsoa
	Mutuelle Matsiatra Soafagnina	2	Société à capital et personnel variable	Fianarantsoa
	Mutuelle Matsiatra Miaramandroso	2	Société à capital et personnel variable	Ambalavao
	Mutuelle Matsiatra Miraisoa	2	Société à capital et personnel variable	Ambohimahaso a
	Mutuelle Matsiatra Aingaso	2	Société à capital et personnel variable	Ikalamavony
	Mutuelle Fitovinany Avaratra	2	Société à capital et personnel variable	Manakara
	Vatovavy Fitovinany	2	Société à capital et personnel variable	Mananjary
	Menagnara	2	Société à capital et personnel variable	Vangaindrano
	Mutuelle Matitagna Ambahive	2	Société à capital et personnel variable	Vohipeno
	Mutuelle Fiombonan'i Barabe	2	Société à capital et personnel variable	Ihoso
	Mutuelle Tagnala Miray	2	Société à capital et personnel variable	Ifanadiana
	Mutuelle Agnambahy Safatra	2	Société à capital et personnel variable	Farafangana
Réseau OtivSava	Organe central : Union des Otiv Sava			Sambava
	Otiv Fivoarana	2	Société coopérative	Sambava
	Otiv Fanavotana	2	Société coopérative	Antalaha
	Otiv Masôvan'lharana	2	Société coopérative	Vohémar
	Otiv Fitsimbinana	2	Société coopérative	Andapa

Otiv Antananarivo	Union des Otiv Tana	2	Société coopérative	Antananarivo
	Fanavotana	2	Société coopérative	Itaosy
	Vonjy	2	Société coopérative	Mahavoky
	Fivoarana	2	Société coopérative	Ambohimangakely
	Rindra	2	Société coopérative	Andriampamaky
	Mahasoa	2	Société coopérative	Imerinafovoany
	Aina	2	Société coopérative	Ambanidia
	Farimbotsoa	2	Société coopérative	67 HA
	Tambatra	2	Société coopérative	Sabotsy Namehana
Réseau Otiv Diana	Organe central : union des Otiv Diana	2	Société coopérative	Antsiranana
	Mahavonjy	2	Société coopérative	Antsiranana
	Avotro	2	Société coopérative	Anivorano nord
	Vagnono	2	Société coopérative	Ambilobe
	Mandroso	2	Société coopérative	Ambanja
	Magnitry	2	Société coopérative	Nosy Be
Réseau Otiv Alaotra Mangoro	Organe central : union des Otiv Alaotra Mangoro	2	Société à capital et personnel variable	Ambatondrazaka
	Otiv Kefama	2	Société à capital et personnel variables	Ambatondrazaka "
	Otiv Mimiratra	2	Société à capital et personnel variable	Ambatondrazaka
	Otiv Miharivola	2	Société à capital et personnel variable	Amparafaravola
	Otiv Avaratr'Alaotra	2	Société à capital et personnel variable	Tanambe
	Otiv Fanarnby	2	Société à capital et personnel variable	Moramanga

OtivZone Littoral	Organe central : Union des Otiv ZL	2	Société à capital et personnel variable	Toamasina
	Otiv Andry	2	Société à capital et personnel variable	Vavatenina
	OtivTanjona	2	Société à capital et personnel variable	Soanierana Ivongo
	Otiv Soliraf	2	Société à capital et personnel variable	Anjoma
	Otiv	2	Société à capital et personnel variable	Mahanoro
	Otiv	2	Société à capital et personnel variable	Ilaka Est
	Otiv	^	Société à capital et personnel variable	Mananara
	Otiv Ezaka	2	Société à capital et personnel variable	Mananara Avaratra
	Otiv	2	Société à capital et personnel variable	Foulpointe
	Otiv Vohitra	2	Société à capital et personnel variable	Brickaville
	OtivTranamb	2	Société à capital et personnel variable	Mahanoro
	Otiv	2	Société à capital et personnel variable	Maroantsetra
	Otiv Sandrify	2	Société à capital et personnel variable	Mananara
	Otiv Toky	2	Société à capital et personnel variable	Vatomandry
Fanampiana Ivoarana Sa		2	Société Anonyme	Antsahavola
Volamahasoa		2	Société Anonyme	Antanimena
Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'Inscæ		2	Société coopérative	67 ha
Mame lasoa Sari		1	SARL	Ambanidia
Société d'investissement pour la promotion des entreprises à Madagascar (Sipem Sa)		3	Société Anonyme	Antananarivo

Première agence de microfinance		3	Société Anonyme	Antsahavola
Mada Credito		2	Société Anonyme	67 ha
Ma m pi ta		1	Sari	Antananarivo
Vahatra		1	Ong	Antananarivo
Crédit épargne formation (Cefor)		1	Sari	Antananarivo
Mutuelle de Mandrare		2	Société	T
Soahita		1	Ong	Antananarivo
Hardi-Finance		1	Association	Antananarivo
Tahiry iombonan'ny tantsaha eto Madagascar	-	1	Association	Antananarivo
Organisme Diocésain de microcrédit (Ordinic)		1	Association	Tolagnaro
Vakinankaratra Tsimisaramianakavy		1	Ong	Antsirabe
AGRICRED		1	Sari	Antananarivo
Entreprendre à Madagascar Finances Sari		2	Sari	Antananarivo
APEM PAIQ		1	Société Anonyme	Antananarivo
Organisation pour le Développement de la Région de Diego Suarez(ODRD)		1	Ong	Antsiranana

ANNEXE VII : CATEGORIES D'ETABLISSEMENT DE CREDIT



La BCM i i Politique monétaire et de change j j Systèmes de paiement j I Supervision Bancaire et Financière j I Textes réglementaires [! Statistiques j I Publications

Cinq catégories d'établissement de crédit sont prévues par la loi bancaire (**article 17** nouveau, dispositions amendées par la loi n° 2005-016). L'activité de chaque établissement est définie par la catégorie pour laquelle il est agréé. Ainsi :

- Les **banques territoriales** peuvent effectuer toutes les opérations de banque.
- Les **banques extra-territoriales** sont habilitées à effectuer des opérations avec des non-résidents et en devises. Elles exercent leur activité dans les conditions fixées par décret, pris après avis de la Commission de Supervision Bancaire et Financière.
- Les **établissements financiers** peuvent effectuer une ou plusieurs opérations de banque. Ce sont des établissements de crédit spécialisés qui ne peuvent de ce fait effectuer que les opérations énoncées par leur décision d'agrément respective. En tous cas, ils ne peuvent recevoir de fonds du public à vue ou à moins de deux ans de terme qu'à titre accessoire, dans les conditions définies par la Commission de Supervision Bancaire et Financière.
- Les **institutions de microfinance**, en abrégé IMF, sont des personnes morales qui effectuent les activités de microfinance telles que l'octroi de microcrédits, la collecte d'épargne et les services connexes définis à l'article 7 de la loi n°2005-016. Elles peuvent être mutualistes ou non mutualistes.
- Les **institutions financières spécialisées** sont des établissements de crédit investis par l'Etat d'une mission permanente d'intérêt public. Elles ne peuvent effectuer d'autres opérations de banque que celles afférentes à cette mission.

Dans tous les cas, seules sont habilitées de façon générale à recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme les banques et certaines institutions de microfinance.

INSTITUTIONS DE MICROFINANCE - SOMMAIRE

Décisions	Numéro	Date d'inscription	Raison sociale	Sigle
00006/2008-CSBF du 3 novembre 2008	01/IMF2/M/08	13 novembre 2008	Réseau OTIV de la DIANA IMF 2 mutualiste, Composé de l'Union des OTIV de la DIANA et des 5 OTIV affiliées	OTIV de la DIANA
00008/2008-CSBF du 3 novembre 2008	02/IMF3/NM/08	13 novembre 2008	Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar IMF3 non mutualiste	SIPEM
00009/2008-CSBF du 3 novembre 2008 modifiée par 001/2010-CSBF du 14 avril 2010	03/IMF2/M/08	13 novembre 2008	Réseau OTIV Antananarivo IMF 2 mutualiste, Composé de l'Union des OTIV Antananarivo et de 9 OTIV affiliées	OTIV Antananarivo
00010/2008-CSBF du 3 novembre 2008	04/IMF2/M/08	13 novembre 2008	Réseau OTIV de la SAVA IMF 2 mutualiste, Composé de l'Union des OTIV de la SAVA et de 4 OTIV affiliées	OTIV de la SAVA
00011/2008-CSBF du 3 novembre 2008	05/IMF3/NM/08	13 novembre 2008	Première Agence de Microfinance IMF 3 non mutualiste	PAMF
00004/2008-CSBF du 3 novembre 2008	07/IMF2/NM/09	29 janvier 2009	Vola Mahasoia S.A. IMF 2 non mutualiste	
00013/2008-CSBF du 3 novembre 2008	08/IMF1/NM/09	9 février 2009	Mampita IMF 1 non mutualiste	
00012/2008-CSBF	09/IMF2/NM/09	25 mars 2009	Mada Credito IMF 2 non mutualiste	
00003/2008-CSBF du 3 novembre 2008	10/IMF2/NM/09	20 mai 2009	Fanampiana Ivoarana S.A IMF 2 non mutualiste	-
00005/2008-CSBF du 3 novembre 2008	11/IMF2/M/09	20 mai 2009	Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'INSCAE IMF 2 mutualiste	MECI
00007/2008-CSBF du 3 novembre 2008	12/IMF1/NM/09	20 mai 2009	Mamelasoia S.a.r.l IMF 1 non mutualiste	-
004/09-CSBF du 29 mai 2009	13/IMF2/M/09	10 juin 2009	Réseau «OTIV Alaotra Mangoro»	-
005/09-CSBF du 29 mai 2009	14/IMF2/M/09	10 juin 2009	Réseau des OTIV Toamasina zone «littoral» IMF 2 mutualiste composé d'un organe central et de 13 caisses de base affiliées	-
006/09-CSBF du 29 mai 2009	15/IMF3/M/09	10 juin 2009	Coopératives d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels IMF 3 mutualiste composé d'un organe central et de 8	CECAM
020/08-CSBF du 23 décembre 2008	16/IMF1/NM/09	22 juin 2009	ONG Vahatra	-
018/08-CSBF du 23 décembre 2008	17/IMF3/NM/09	6 août 2009	Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée-ACEP	ACEP Madagascar
021/08-CSBF du 23 décembre 2008	18/IMF1/NM/09	6 août 2009	Crédit Epargne Formation	CEFOR
003/09-CSBF du 29 mai 2009	19/IMF1/NM/09	19 octobre 2009	Soahita	-
009/2009-CSBF du 17 août 2009	20/IMF1/NM/09	19 octobre 2009	Mutua Fide Microfinance	-
013/2009-CSBF du 19 octobre 2009	21/IMF2/M/09	20 octobre 2009	Réseau Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola. Composé de l'organe central Union FITIA et de	TIAVO

016/08-CSBF du 23 décembre	22/IMF2/M/09	03 novembre 2009	Mutuelle de Mandrare	-
002/09-CSBF du 29 mai 2009	23/IMF1/NM/09	09 décembre 2009	Harmonisation pour la Réalisation d'un Développement Intégré	HARDI- FINANCE
010/2009-CSBF du 17 août 2009	24/IMF1/NM/09	12 janvier 2010	Tahiry Iombonan'ny Tantsaha Eto Madagasikara	TITEM
011/2009-CSBF du 17 août 2009	25/IMF1/NM/10	16 mars 2010	Organisme Diocésain de Microcredit	ORDIMIC
015/2009-CSBF du 18 décembre 2009	26/IMF1/NM/10	16 mars 2010	Vakinankaratra Tsimisaramianakavy	VATSY
016/2009-CSBF du 18 décembre 2009	27/IMF1/NM/10	02 septembre 2010	AGRICRED	
001/2011-CSBF du 22 mars 2011	En attente de la levée des conditions suspensives		Entreprendre à Madagascar Finances S.a.r.l.	EAM FINANCES S.a.r.l.
002/2011-CSBF du 22 mars 2011	En attente de la levée des conditions suspensives	-	APEM PAIQ S.A	-
003/2011-CSBF du 22 mars 2011	En attente de la levée des conditions suspensives	-	Organisation pour le Développement de la Région de Diego Suarez	ODRD

ANNEXE IX

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Tanindrazana - Fahafahana - Fandrosoana

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

LOI N° - 2005 - 016 DU 29 SEPTEMBRE

2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance**1. Définition de l'activité de microfinance**

Par rapport à la loi n° 95-030 du 22 février 1996 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit dite « loi bancaire », la présente Loi vise tout d'abord à définir les « activités de microfinance » (articles 3 à 7),

Elle vise ensuite à préciser les caractéristiques des opérations que peuvent effectuer les « institutions de microfinance », une nouvelle catégorie d'établissement de crédit à insérer dans la loi bancaire en englobant Institutions Financières Mutualistes (IFM) et Institutions Financières Non Mutualistes (IFNM). Ces opérations, dites « activités de microfinance » comprennent (cf. articles 5 à 7):

- l'octroi de micro-crédits ;
- la collecte de l'épargne;
- les services connexes à la microfinance.

2. Classification en trois niveaux des Institutions de Microfinance (IMFs)

Soumettre les institutions à un même régime en matière de suivi et de contrôle constitue une entrave à l'activité et à un épanouissement des plus petites initiatives. Un assouplissement est alors proposé.

L'approche retenue par la présente loi est basée sur une classification des institutions de microfinance (articles 14 à 17).

La loi distingue 3 niveaux progressifs d'IMF (IMF 1 à 3) que ces institutions soient à caractère mutualiste ou non. Plus le niveau est élevé, plus les opérations sont complexes, les ressources, l'organisation, le degré d'institutionnalisation et le contrôle plus développés.

Les objectifs en matière de contrôle des établissements de crédit étant la protection des déposants et la sécurisation du secteur financier, ces exigences peuvent, pour les IMFs, varier en fonction de leur taille et selon que l'institution peut collecter ou non les dépôts du public.

Concernant la collecte de l'épargne, une distinction est faite entre les IMFs à caractère mutualiste qui ne peuvent pas collecter les dépôts du public, et les IMFs non mutualistes qui le peuvent sous certaines conditions. Ces dernières peuvent recevoir des dépôts du public si elles bénéficient d'un agrément au niveau le plus élevé (IMF 3) ou, lorsqu'elles sont au moins en niveau 2 et qu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe comportant plusieurs actionnaires.

En raison de la faiblesse de leur taille et de la limitation de leur activité à certains types de dépôts à leurs membres, les IMFs 1 doivent prévoir un système de contrôle satisfaisant en vue de l'obtention d'une « licence » par l'autorité de supervision des établissements de crédit, acte qui leur permet de se livrer à leurs premières activités.

L'autorisation d'exercer des IMFs de niveau 2 et des IMFs de niveau 3 prendra la forme d'« agrément » octroyé par l'autorité de supervision des établissements de crédit. Toutefois, sur la substance économique, les IMF de niveau 2 sont à compétences et risques moyens alors que les IMF de niveau 3 sont dotées d'une assise financière et de compétences

techniques avérées, proches de celles des banques traditionnelles, la nature de leurs opérations les classent dans la tranche supérieure de la microfinance.

Au-delà de certains seuils à fixer par instructions, l'autorité de supervision des établissements de crédit, actuellement Commission de Supervision Bancaire et Financière CSBF, peut exiger le passage dans la catégorie supérieure afin de mettre les contraintes réglementaires en adéquation avec les risques auxquels s'expose l'institution. Le texte prévoit un régime adapté pour l'accès à la profession et pour le contrôle.

3. Méthodes de suivi et de contrôle adaptées

Les méthodes de suivi et de contrôle varient suivant les niveaux et particulièrement selon que les IMFs sont autorisées ou non à collecter les dépôts du public.

Deux notions distinctes sont prévues « surveillance » et « supervision »,

La « surveillance » consiste à vérifier l'existence d'un dispositif de contrôle et/ou à analyser les informations recueillies auprès des IMFs 1 dont les opérations de crédit à court terme, et les dépôts du public sont interdits. Elle vise au respect de règles de gestion plus souples eu égard aux risques plus faibles encourus par ces institutions (cf. articles 8, 36 et 37).

La « surveillance » des IMFs 1 comme la supervision sont assurées par l'autorité de supervision des établissements de crédit.

La « supervision » des IMFs 2 et 3, à l'instar des établissements de crédit autorisés à collecter les dépôts du public, est assurée directement par l'autorité de supervision des établissements de crédit, dont la vocation première est de protéger les déposants et de veiller à l'intégrité du secteur bancaire. Elle fait référence, d'une part aux principes fondamentaux du Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace lesquels visent à garantir la solvabilité, la liquidité et l'intégrité du secteur financier, et d'autre part aux pratiques internationales en matière de microfinance. Elle consiste à vérifier le respect par ces institutions des règles de gestion et des normes de prudence compte tenu du niveau et du type de risques auxquels elles sont exposées (cf. articles 8, 36 et 37).

4. Dispositions diverses

Le texte attribue à l'association professionnelle une autre dimension. En effet une seule Association Professionnelle des IMFs (APIMF) constitue la section des IMFs au sein de l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC). Les deux associations existantes que sont l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (l'APIFM) et l'Association des Institutions de microfinance non mutualistes (AIM) constituent des sous-sections de l'APIMF.

Les IMFs en tant qu'établissement de crédit doivent adhérer à l'APIMF dès l'obtention de leur licence ou agrément (cf. article 62).

Enfin, un délai de régularisation fixé par la loi et par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit est accordé aux IMFs pour se conformer pleinement aux dispositions de la présente loi (articles 80, 81 et 82).

Tel est l'objet de la présente loi.

CHAPITRE II DEFINITIONS

Art 3 - Est définie comme activité de microfinance, l'offre à titre habituel de services financiers de proximité à des personnes physiques ou morales n'ayant généralement pas accès au système bancaire traditionnel. Ce sont des services d'épargne et de crédit qui sont nécessaires pour promouvoir ou soutenir des activités génératrices de revenus permettant à cette catégorie de population d'améliorer son niveau de vie, d'atteindre une meilleure intégration sociale et d'accéder à un développement humain durable.

Art. 4 - Les « institutions de microfinance », en abrégé IMF, sont des personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de microfinance définies dans les articles 5, 6 et 7 ci-après, telles que l'octroi de microcrédits, la collecte de l'épargne et les services connexes.

Les institutions de microfinance peuvent être mutualistes ou non mutualistes.

Les IMF mutualistes sont celles qui obéissent aux principes généraux du mutualisme visés au titre II de la présente loi.

Les IMF non mutualistes sont celles qui ne répondent pas à ces principes.

CHAPITRE I

CLASSIFICATION ET FORMES DES INSTITUTIONS

DE MICROFINANCE

Art. 13 - Les institutions de microfinance mutualistes ou non mutualistes sont classées en trois niveaux selon les opérations qui leur sont autorisées, la structure de fonctionnement et de contrôle, l'importance des risques liés aux activités de microfinance, les règles de gestion et/ou les normes de prudence exigées.

Art. 14 - Les IMF 1, à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroient des microcrédits à court et moyen terme dans la limite du plafond fixé par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Elles ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

Elles peuvent effectuer des prestations de conseil et de formation à leur clientèle.

Elles opèrent selon une structure de fonctionnement et de contrôle simplifiée avec un dispositif de contrôle.

Art 15 - Les IMF 2, à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroient des crédits à court et moyen termes dans la limite des plafonds fixés par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Les IMF 2 mutualistes ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

Les IMF 2 non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires.

Les IMF 2, à caractère mutualiste ou non mutualiste, peuvent effectuer toutes les opérations connexes à la microfinance prévues à l'article 6 ci-dessus.

Elles sont dotées d'un dispositif de contrôle interne et externe.

Elles sont tenues de respecter les règles de gestion et les normes prudentielles définies par l'autorité de supervision des établissements de crédit correspondant à leur niveau de classification.

Art. 16 - Les IMF 3, à caractère mutualiste ou non mutualiste octroient des crédits à court, moyen, et long termes dans la limite des plafonds fixés par l'autorité de supervision des établissements de crédit,

Les IMF 3 mutualistes ne peuvent pas collecter de dépôts du public.

Les IMF 3 non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires.

Les IMF 3 peuvent effectuer toutes les opérations connexes à la microfinance prévues à l'article 6

Les IMF 3 opèrent avec une structure de fonctionnement et de contrôle développé.

Les IMF 3 sont tenues de respecter les règles de gestion et les normes prudentielles correspondantes à leur niveau de classification définies par l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Art 17 - Les niveaux des montants des crédits et des dépôts autorisés sont précisés pour chaque niveau d'institution de microfinance par instruction de l'autorité de supervision des établissements de

ci-dessus.

crédit.

Art 18 - Les différentes formes juridiques de société que peuvent prendre les institutions de microfinance sont fixées, selon leur niveau, par voie de décret. A défaut de dispositions particulières prévues par la présente Loi et par ledit décret les règles de droit commun afférentes à la forme juridique restent applicables.

CHAPITRE III FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

SECTION I

REGLES

COMMUNES

Art 29 - Les institutions de microfinance sont obligatoirement constituées en personne morale. Les personnes physiques ne peuvent pas exercer les activités de microfinance.

Art 30 - Les institutions de microfinance doivent justifier en permanence de l'existence d'une structure de fonctionnement et de contrôle en cohérence avec leur niveau de classement. La structure minimale est précisée par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Art 31 - Outre les dispositions inhérentes à la forme juridique adoptée par l'institution, les statuts déterminent l'objet et la durée de l'institution de microfinance, le siège social, le fonctionnement des différents organes et leurs attributions, notamment celles des assemblées générales ordinaires et extraordinaires, les causes de dissolution.

Pour les institutions de microfinance mutualistes, les statuts mentionnent aussi les conditions d'admission, de démission ou d'exclusion, les droits et obligations des membres.

Art 32 - Une assemblée générale ordinaire doit être convoquée une fois par an dans les trois mois à compter de la clôture de l'exercice social pour approuver les comptes, décider de l'affectation des résultats, et procéder, s'il y a lieu, au renouvellement des organes d'administration.

Les règles à respecter pour la convocation de l'assemblée générale ordinaire, pour le quorum et la prise de décision, sont fixées par les statuts.

Art 33 – L'assemblée générale extraordinaire des institutions de microfinance est seule

compétente pour décider de l'augmentation du montant des parts sociales, de la modification à apporter aux statuts et de la dissolution anticipée, sur proposition de l'organe délibérant.

Pour délibérer valablement, elle doit être composée de plus de la moitié des membres. A défaut de ce quorum, une deuxième Assemblée Générale est convoquée dans un délai de quinze jours et celle-ci peut délibérer valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Un membre ne peut recevoir procuration pour représenter plus de deux membres.

Toute décision est prise à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés.

Art 34 - Dans les conditions définies par les statuts ou sur délégation de pouvoirs donnée par l'assemblée générale ordinaire, l'organe délibérant exerce les actes d'administration. Ce dernier peut subdéléguer une partie de ses pouvoirs.

L'organe délibérant représente l'institution de microfinance mutualiste auprès des tiers.

Sur délibération de l'Assemblée Générale, l'organe délibérant peut réviser les taux d'intérêt débiteur et créateur, sans effet rétroactif.

Art 35 - Les institutions de microfinance sont soumises aux règles de gestion et selon le cas, aux normes de prudence adaptées à leurs opérations, pour garantir notamment leur liquidité, leur solvabilité ainsi que le développement de leurs activités.

L'autorité de supervision des établissements de crédit fixe par voie d'instruction les règles de gestion et normes de prudence pour les IMF 2 et IMF 3.

Art 36 - Les IMF 1 ne sont pas soumises à une exigence de capital minimum.

Les IMF 2 et 3 doivent disposer, avant le démarrage de leurs activités, d'un montant de capital libéré ou d'une dotation fixés par décret.

Art 37 - Une institution de microfinance peut contracter auprès d'autres établissements de crédit non IMF, auprès de la Banque Centrale, et sur autorisation de l'autorité de supervision des établissements de crédit, auprès d'autres organismes ou IMF, des emprunts destinés à refinancer ses opérations de crédit.

ANNEXE N° X : ETATS FINANCIERS DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT**COMMISSION DE SUPERVISION BANCAIRE ET FINANCIERE****SECRETARIAT GENERAL**

DIRECTION DU CONTROLE SUR PIECES

Antananarivo, le 17 décembre 2010

Département Secteur Microfinance

EVOLUTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU 30 SEPTEMBRE 2010**SYNTHESE**

La présente note concerne quinze institutions de microfinance (IMF) de niveaux 2 ou 3 agréées.

Au 30 septembre 2010:

- La masse bilancielle a enregistré une hausse de 13,5% sur neuf mois pour se chiffrer à 178 121 millions d'ariary.
- Les crédits à la clientèle atteignent 109 006 millions d'ariary à l'issue d'une croissance de 12151 millions (+12,5%) depuis le début de l'année.
- Les dépôts se chiffrent à 72 627 millions d'ariary contre 64 436 millions d'ariary en décembre 2009, soit une hausse de 8191 millions (+12,7%), tirés par les dépôts à vue (DAV) et par les dépôts à terme (DAT).
- Les emprunts à terme sont passés de 28 352 millions d'ariary à 44 065 millions sur les trois premiers trimestres 2010 (+55,4%) du fait des besoins en refinancement consécutifs à la reprise des activités. Les emprunts subordonnés ont effectivement crû grâce à l'obtention par une IMF3 de concours supplémentaires de 16 523 millions d'ariary auprès d'un bailleur de fonds institutionnel.
- La trésorerie nette du secteur, positive de 44 473 millions d'ariary, a progressé de 8 923 millions (+25,1%) par rapport à fin 2009.
- Le secteur de la microfinance affiche un résultat net intermédiaire positif de 3 415 millions d'ariary à fin septembre 2010 contre 2 142 millions un an auparavant et une perte de 1 620 millions en fin d'exercice 2009.
- L'autosuffisance opérationnelle¹ du secteur s'établit à 122,3% et dépasse respectivement de 7 et de 27 points d'indice les performances au troisième et au quatrième trimestres 2009.

PRINCIPALES RUBRIQUES DU BILAN

(en millions
d'ariary)

	ACTIF				PASSIF				
	09/2009	12/2009	06/2010	09/2010 j	09/2009	12/2009	06/2010	09/2010	
Trésorerie Crédits nets	40 844	43 914	49 524	46 606	Trésorerie à court terme	13 672	8 364	5 850	2 133
	94 490	87 993	102 717	101 595	Emprunts M&L terme Dépôts	23 812	28 352	44 567	44 065
Encours bruts	100 281	96 855	111 182	109 006	de la clientèle Autres passifs	56 266	64 436	73 589	72 627
	92 896	86 077	101 191	100 339	Capitaux Propres	27171	15 521	15 207	15 215
<i>dont créances saines créances douteuses</i>	7385	10 778	9 991	8 667	dont résultat	40 826	40 250	42 111	44 081
Provisions	-5 791	-8 862	-8 465	-7 411		2 142	-1 620	1 931	3 415
	13 144	9 705	13 269	13 336					
Autres actifs	13 269	15 311	15 814	16 584					
Total	161 747	156 923	181 324	178 121	Total	161 747	156 923	181 324	178 121

COMMISSION DE SUPERVISION BANCAIRE ET FINANCIERE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DU CONTROLE SUR PIECES
2010

Antananarivo, le 23 avril

Département Secteur Microfinance

EVOLUTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU 31 DECEMBRE 2009**SYNTHESE**

La présente note concerne quatorze IMF de niveaux 2 ou 3 sur seize agréées dans la mesure où deux institutions de niveau 2 sont défaillantes vis-à-vis de leurs obligations déclaratives. Cependant, leurs données ne sont pas significatives par rapport à l'ensemble. En outre, sur les huit IMF1 détentrices de licence, trois ont fourni des données.

Au 31 décembre 2009 :

¹ • Les crédits à la clientèle atteignent 95 238 millions d'ariary. Ils sont en hausse de 5 759 millions (+6,4%) par rapport à la situation de fin 2008. Cette évolution concerne essentiellement le financement d'activités commerciales, de service avec prédominance du transport, manufacturières, et agricoles. Le financement du crédit-bail mobilier est aussi en expansion chez une institution.

Les dépôts se chiffrent à 64 973 millions d'ariary contre 52 317 millions en décembre 2008, soit une hausse de 12 656 millions (+24,2%) provenant en totalité des particuliers.

- Parmi les ressources, les emprunts à échéance ont augmenté de 18 429 millions d'ariary dont +16 818 millions d'emprunts subordonnés contractés par deux institutions, et +1 611 millions d'emprunts à terme négociés par deux autres.

- La trésorerie nette du secteur, positive de 38 064 millions d'ariary, s'est ainsi renforcée de 27 470 millions depuis fin 2008.

- £ • Après subventions, le résultat net provisoire du secteur de la microfinance pour l'exercice 2009 est déficitaire de 478 millions d'ariary contre un bénéfice de 4 663 millions en décembre 2008, soit un recul de 5 141 millions.

PRINCIPALES RUBRIQUES DU BILAN

(en millions d'ariary)

Actif	déc-08	déc-09	Passif	déc-08 ;	déc-09 dont	provisoire
<i>dont</i>		provisoire				
Trésorerie nette		10 594	38 064	Dépôts	52 317	64 973
Trésorerie active		31 077	46 018	<i>dont dépôts bloqués</i>	8 996	8 855
Trésorerie passive		- 20 483	- 7 954	DAV	30 599	40 210
Crédits bruts		89 479	95 238	DAT	6 870	8 478
Crédits sains		84 424	85 745	<i>comptes à régime spécial</i>	5 828	6 858
CDL bruis		5 055	9 493	Emprunts à terme	7 231	8 842
Provisions		- 3 789	- 7 402	Emprunts subordonnés	-	16 818
CDL nettes		1 266	2 091	Capital et dotations, réserves, <i>rapport à nouveau</i>	34 616	39 539
				Résultat net	4 663	-478
Total de l'actif		136 730	160 947	Total du passif	136 730	160 947

ésumé, l'évolution des activités en 2009 provient, pour une large part, de l'intégration de nouvelles IMF agréées anciens établissements financiers dans le secteur. La perte provisoire de 2009 est notamment liée au déficit e IMF3 et de quatre IMF2. Toutefois, trois IMF3 et d'autres IMF2 sont bénéficiaires.

Le résultat net intermédiaire

L'exercice 2009 du secteur s'est soldé par une perte provisoire de 478 millions d'ariary contre un bénéfice de 4 663 millions en 2008. Cinq IMF ont réalisé des pertes. L'insuffisance des produits face à une recrudescence des charges d'exploitation constitue la principale cause de ces résultats négatifs.

Les activités peinent à couvrir les charges liées à l'exploitation suite à l'évolution conséquente des frais généraux (+3 627 millions soit +17,4%) alors que les revenus n'ont enregistré qu'une légère hausse (+ 724 millions soit +2,9%). En raison du marasme économique, la situation de la majorité des IMF s'est dégradée.

PRINCIPALES RUBRIQUES DU COMPTE DE RESULTAT

(en millions d'ariary)

RUBRIQUE	Décembre 2009 provisoire	Décembre 2008
Revenus nets d'intérêts	23139	24 317
Revenus nets d'honoraires et de commissions	1859	1205
Résultat opérationnel	24798	22 634
Charges administratives générales et autres charges d'exploitation	20 784	24 411
Subventions	1600	1593
Résultat net	4 663	- 478

ANNEXE XI : STATUT DE L'IMF2

CHAPITRE X : DISPOSITIONS FINANCIÈRE

ARTICLE 42 : EXERCICE SOCIAL

L'exercice social de l'OTIV court du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année. Au terme de son exercice social, l'OTIV doit élaborer un rapport annuel d'activités comprenant en sus des informations sur les activités, les états financiers établis selon les normes usuelles et approuvés par l'Assemblée Générale.

ARTICLE 43 : COMPTABILITÉ

Il est tenu une comptabilité régulière des opérations, conformément aux règles en vigueur et aux politiques et procédures utilisées par le réseau OTIV.

ARTICLE 44 : RESSOURCES FINANCIÈRES

Outre le capital social et les dépôts d'épargne effectués par les membres, les ressources financières de l'OTIV sont constituées par les fonds d'emprunts, les cotisations des membres, les revenus de placement et de crédits octroyés, les dons, les legs et les subventions. L'autorisation de la CSBF est nécessaire en cas d'emprunt auprès d'autres organismes ou IMF extérieures au réseau.

ARTICLE 45 : RÉGLES PRUDENTIELLES

Dans la gestion, l'OTIV appliquera les normes prudentielles prévues par la législation ou, à défaut de celles-ci, celles généralement appliquées pour les institutions spécialisées dans l'intermédiation financière.

ARTICLE 46 : AFFECTATION DES RÉSULTATS

Les bénéfices nets d'exploitation une fois constituée le fonds correspondant à la réserve légale, pourront être affectés, selon la décision de l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration :

- 1° A la constitution de réserves facultatives;
- 2° A des investissements.
- 3° A la distribution d'une ristourne aux membres ;

FEPETRA ARA-PITANTANAM-BOLA

ANDININY 42 : FOTOAM-PIASANA ARA-TSOSIALY

Ny fotoam-piasana ara-tsosialin'ny OTIV dia manomboka ny 1 Janoary ka hatramin'ny 31 Desambra isan-taona. Ny Fivoriam-be dia mankato ny tati-draharaha isan-taona atolotry ny Filankevi-pitantanana ary ireo antotan-taratasy voamarina mamaritra ny toe-bola.

ANDININY 43 : FITANANA AN-TSORATRANY KAONTY

Atao ny fitanana an-tsoratra tsy an-kiato ny antotan-draharaha, mifanaraka amin'ny fitsipika mihatra ary ny tetika sy paikady nosoritan'ny Tambazotran'ny OTIV.

ANDININY 44 : LOHARANOM-BOLA

Ankoatra ny renivolam-pikambanana sy ny tahirim-bola ataon'ny mpikambana, ny loharanom-bolan'ny OTIV dia ahitana ny tokotanim-bola indramina, ny latsakemboky ny mpikambana, ny vola miditra noho ny fampiasam-bola sy fampindramam-bola, ny fanomezana, ny tolotra sy ny fanampiana ary izay rehetra loharanom-bola hafa eken'ny lalàna. Ilàna fanomezan-dalana avy amin'ny CSBF ny findramam-bola amin'ny sampan'asa fandraharaham-bola rehetra ivelan'ny Tambazotra.

ANDININY 45 : FITSIPI-PITANDREMANA

Eo amin'ny fitantanana, ny OTIV dia mampihatra ny fenitra ara-pahamalinana voalazan'ny didy aman-dalàna na, raha tsy misy izany, dia ireo fenitra mahazatra ampiharina ny Fiombonamben'ny OTIV eo amin'ny fanamorana ny raharaha ara-bola.

ANDININY 46 : FANOKANANA NY VOKATRA

Ny tombombatrotra afa-karatsaky ny fitrandrahana, raha vao feno ny vola enti-manana mifandraika amin'ny tahiry fiandry voadidin'ny lalàna, dia azo atokana, araka ny fanapaha-kevitra ny Fivoriambe, miaraka amin'ny tolokevitra ny Filankevi-pitantanana, mba :

- 1° Hanaovana tahiry fiandry an-tsafidy ;
- 2° Hanaovana fampiasam-bola ;
- 3° Handrotsahana tamberim-bidy amin'ny mpikamban'ny OTIV ao anatin'ny fepetra sy fetra napetraky ny fitsipi-dalàna.

ANNEXE XII: QUESTIONNAIRES

I- AU PRES DES PERSONNELS DE L'IMF2

- Historique de l'IMF₂.
- Quels sont les objectifs de l'IMF₂ ?
- Quelles sont les produits de l'IMF₂ ?
- Qui sont les partenaires de l'IMF₂ ?
- Qui sont les cibles de l'IMF₂ ?
- Ou sont ses zones d'intervention ?
- En majorité, quelles sont les sources de revenu des clients ?
- Pourriez-vous donner l'organigramme et le statut juridique de l'IMF₂ ?
- Le nombre de clients dans l'IMF₂ ?
- En majorité, est-ce-que les membres d l'IMF₂ vivent aux alentours de l'agence ?
 - OUI
 - NON
 - Autres à préciser
- Evolution de l'épargne de l'IMF₂ depuis 2007 ?
- Evolution du crédit de l'IMF₂ depuis 2007 ?
- Puis-je savoir la politique de crédit de l'IMF₂ ?
- Quels sont les démarches nécessaires pour être membres de l'IMF₂ ?
- Combien est la somme minimale que l'on devrait verser pour être clientèle de l'IMF₂ ?
- Quelles sont les conditions d'octroi de crédit ?
- Quels sont les problèmes rencontrés ?
- Quelles stratégies penserez-vous persuader les clientèles (sensibilisation) afin de fidéliser et attirer les clientèles ?
- Quels sont les méthodes de mesures et suivi de la satisfaction de la clientèle ?
 - Boite à idée
 - Sondage d'opinion (enquête)
 - Autre à préciser
- D'après vous quels sont les atouts de l'IMF2
- Combien de personnes travail au sein de l'IMF2 ?
- Est-ce que l'IMF2 donne des formations à leurs personnels? Si OUI les quels ?

II- AU PRES DES MEMBRES

1- Identification

Sexe :

Secteur d'activité :

Localisation :

Patrimoine :

Autour de l'IMF2

2- Connaissez-vous l'IMF₂ ?

OUI

NON

Si OUI Comment avez-vous connu l'IMF₂ ?

Affiches

Médias

Autres personnes

Autres

Autour de l'adhésion et l'épargne

3- Etes-vous membres de l'IMF₂ ?

OUI

NON

Si OUI

4- Motivation de l'adhésion

Quels sont les facteurs qui vous ont encouragé à adhérer à l'IMF₂?

(Inona nanosika anao hiditra mpikambana tato amin'ny IMF₂?)

Incitation par d'autres membres

Sécurité de l'épargne

Perspective de recours au crédit

Conditions offertes abordables par rapport aux autres institutions.

5- Impactes directes/indirectes de l'adhésion

Quels sont les apports de l'adhésion à l'IMF₂ ?

(Inona ny fiatraikan'ny fidiranao ho mpikambana ?)

Sur votre économie individuelle :

Sur l'économie de votre ménage :

Sur votre secteur d'activité :

Aucun apport perçu

■ Autres :

6- Quelles sont les raisons qui vous poussent à pratiquer l'épargne ?

(Inona ny antony namporisika anao hanao épargne ?)

■ Avenir

■ Sécurité

■ Dépense imprévue

■ Investissement

■ Améliorations de la gestion du budget

Autour de la notion de crédit

7- Avez-vous déjà prêté de l'argent chez l'IMF2 ?

(efa nisy vola nindraminao ve tato amin'ny IMF2?)

OUI

NON

Si OUI combien?

8- Quelle est la raison qui vous pousse à demander du crédit ?

(Inona no antony namporisika anao angataka crédit ao amin'ny IMF2 ?)

■ Insuffisance de trésorerie

■ Investissement

■ Besoin quotidien

9- Comment trouveriez-vous les conditions de l'IMF2 ?

(Ahoana ny fahitanao ireto ?)

Formalités *(antonta taratasy)*

■ Simple

■ Compliqué

Taux d'intérêt *(zana-bola)*

■ Elevé

■ Abordable

Durée de prêt *(faharetany)*

■ Courte

■ Longue

■ Acceptable

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- Cabinet FTHM conseils. « *Etude sur le financement de la petite mine* ». (2008), p. 38 à 50.
- COHEN, Elie. « *Dictionnaire de Gestion* » édition la découverte, Paris 2008, p.172
- COHEN, Elie. « *Analyse Financière* ». 4^{ème} édition Economie, Paris, 1997, p.8
- CRAIG K, SHELDON T, HELMS B, MWANGI P, CGAP. « *système financière inclusifs : guide des bonnes pratiques pour les bailleurs de fonds dans la microfinance* ». (2004).
- H. Mintzberg (1986 a), « *Structure des organisations* », Editions Organisation/Agence d' Arc.
- LEDGERWOOD, Joanna. « *Manuel de Microfinance : une perspective institutionnelle et financière* », WorldBank Washington. (1999), p. 308.
- Réseau IMF₂. « *politique de crédit* ». (2010).
- SAKHO, (J). « *Microfinance : viabilité et lutte contre la pauvreté, ministère des petites et moyennes entreprises* », Sénégal, Microsave-africa. (2004), p.56.
- WATERFIELD C, SABETTA J, JENNIFER L, CGAP. « *Aide mémoire : planifiez avec la microfinance - Plan de développement et projections financiers pour les institutions de microfinance* ». (2002).
- WEINGARTEN Richard – Secrétaire Exécutif du Fonds d'Equipement de Nations Unies (FENU), Nation Unis. « *construire des secteurs financières accessibles à tous* », News York. (2006).
- WRIGHT GRAHAM A N, CRAKNELL D, MUTESASIRA L, « *Marketing Stratégique pour les Institutions de Microfinance* », MicroSave , mars 2003.

II- MEMOIRES

- ANDRIANARIVOSON, (A). « La Microfinance : Un outil d'aide à la réduction de la pauvreté – Cas de l'OTIV Antananarivo ». Mémoire de Maîtrise en économie gestion, faculté des sciences sociales, Institution Catholique de Madagascar. (septembre 2003), p.8
- RAZANAKOTO, (D). « Vers une amélioration de la stratégie de la réduction de la pauvreté à travers les efforts récents à Madagascar ». Mémoire de Maîtrise en économie, département économie. (2005), p.38à 42

-

III- COURS PEDAGOGIQUES

- ANDRIAMASIMANANA, Origène Olivier, Cour théorie Gestion Financière Approfondi 4^{ème} année. (2010), chapitre2, à l'Université d'Antananarivo.
- Monsieur ANDRIATSEHENO Lodvig «ORGANISATION Module n°9 » Centre Nationale de Télé-enseignement de Madagascar, année 2009
- RANDRIAMAMPIONONA, Jean Patrice. « bailleurs de fonds institutionnels », Cours théorie Gestion Financière Extérieure 4^{ème} année. (2010), chapitre 2, à l'Université d'Antananarivo.

IV- SITE WEB

- CGAP : [http : // www. Cgap. Org](http://www.Cgap.Org). Consulté le 1 février 2010.
- Coordination : [http : //www.madamicrofinance.org](http://www.madamicrofinance.org).Consulté le 16 février 2010.
- [http:// www.banque-centrale.mg](http://www.banque-centrale.mg)
- Microfinance : [http : //www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org).Consulté le 17 janvier 2010.
- Planet Finance : [http : //www.planetfinance.org](http://www.planetfinance.org) .Consulté le 23 février 2010.

TABLE DES MATIERES

	Page
REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE 1: DESCRIPTION ET CADRE GENERALE DE L'ETUDE	3
CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE DE LA	
MICROFINANCE	4
SECTION 1: LA THEORIE DE BASE DE LA	
MICROFINANCE	4
1.1 Définitions	4
1.2 Politique d'amélioration de niveau de vie	5
1.2.1 Intermédiation financière	5
1.2.1.1 Le microcrédit	6
1.2.1.2 L'épargne	6
1.2.1.3 Les services connexes	7
1.2.1.4 L'assurance	7
1.2.2 Intermédiation sociale	7
1.3 L'environnement de la microfinance	8
1.3.1 Le cadre légal et réglementaire	9
1.3.1.1 La loi N° 2005-016 du 29 septembre 2005	9
1.3.1.2 La loi bancaire N°95-030 du 25 février 1995	9
1.3.2 Le cadre institutionnel	9
SECTION 2 : PRESENTATION DE L'INSTITUTION DE	
MICROFINANCE (Cas de l'IMF2)	10
2.1 Définition de l'Institution de MicroFinance	10
2.2 Le cadre de fonctionnement des institutions de la	
microfinance	10

2.3 La classification des institutions de microfinance	11
2.3.1 Les Institutions Financières Mutualistes	12
2.3.2 Les Institutions Financières Non Mutualistes	12
2.4 Présentation de l'IMF ₂	12
2.4.1 Historique	13
2.4.2 Objectifs	14
2.4.3 Structure	14
2.4.4 Statuts juridiques	16
2.4.5 Les produits et services offertes	16
2.3.5.1 Epargne	16
2.3.5.2 Crédit	17
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION	18
SECTION 1 : GESTION FINANCIERE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE	18
1.1 Définition	18
1.2 Utilité de la gestion financière	18
1.3 L'analyse financière	18
1.3.1 L'objectif de l'analyse financière	19
1.3.2 Indicateurs pour l'analyse financière	19
1.3.2.1 Le bilan	19
1.3.2.2 Le compte de résultat	21
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	25
2.1 Stratégie de la recherche	25
2.1.1 La recherche documentaire	25
2.1.2 L'observation	25
2.1.3 L'entretien	25
2.2 Méthode de collecte des données	25
2.2.1 Méthode historique	26
2.2.2 Méthode analytique	26
2.2.3 Méthode comparative	26
2.2.4 Méthode statistique	26
2.3 Le traitement des données	26

Conclusion de la première partie	27
PARTIE 2 : APPROCHE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DE L'IMF₂	28
CHAPITRE III: EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'IMF₂	29
SECTION 1 : ANALYSE DU BILAN	29
1.1 Emplois du bilan	29
1.1.1 Opération de trésorerie à l'actif	30
1.1.2 Les comptes d'opérations avec la clientèle	30
1.1.3 Autres comptes financiers	31
1.1.4 Compte de valeurs immobilisées	32
1.2 Ressources du bilan	32
1.2.1 L'opération de trésorerie passive	33
1.2.2 Opérations avec la clientèle	33
1.2.3 Autres comptes financiers	33
SECTION 2 : ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT	34
2.1 Forces de l'institution	34
2.1.1 La Majoration des indicateurs de performance de l'institution	34
2.1.1.1 Accroissement des Revenus net d'intérêts	34
2.1.1.2 Amélioration des Revenus nets d'honoraires et de commissions	35
2.1.1.3 Doublement des Revenus nets sur autres opérations	35
2.1.2 Rentabilité de l'institution	36
2.1.2.1 Augmentation du Résultat opérationnel	36
2.1.2.2 Existence de l'agent de recouvrement entraîne une diminution des charges opérationnelles	37
2.1.2.3 Augmentation de la trésorerie nette	38
2.1.2.4 Progression des ratios productivité	39
2.2 Faiblesses de l'institution	41
2.2.1 Gestion de risque mal établie	41
2.2.1.1 Fortes augmentations des charges sur créance	41

contentieuses, douteuses et litigieuses (CDL)	
2.2.1.2 Non fiabilité de l'information financière	43
2.2.2 Faible évolution de rentabilité	45
2.2.3 Equilibre financière	46
2.2.3.1 Diminution de la Capacité d'Autofinancement (CAF)	46
2.2.3.2 Ratio tiré de la capacité d'autofinancement	47
2.2.4 L'octroi de crédit est en fonction des fonds propres	48
2.2.4.1 Contrainte structurelle	48
2.2.4.2 Limitation des crédits octroyés	49
2.2.4.3 Insatisfaction des bénéficiaires	50
CHAPITRE IV : EVALUATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DE L'IMF2	51
SECTION 1 : ANALYSE DES APPROCHES DE L'IMF	51
1.1 Analyse stratégique	51
1.1.1 Services adéquats et souples	51
1.1.2 Services diversifiés	53
1.1.3 Système de prestation et de communication	53
1.1.3.1 Stratégie de vente et de communication	53
1.1.3.2 Le service à la clientèle	55
1.1.3.3 Le suivi de satisfaction	56
1.2 Analyse de la capacité organisationnelle	56
1.2.1 Ressources Humaines	56
1.2.2 Ressources matériels et logiciels	57
1.2.2.1 Le Système d'Information de Gestion (SIG)	57
1.2.2.2 Les matériels et équipements	57
1.2.3 Ressources Financière et Technique	57
SECTION 2 : ANALYSES DES FFOM	58
2.1 Forces	58
2.1.1 Leader dans son activité	58
2.1.2 Diversification du produit	59
2.2 Faiblesses	59
2.2.1 Sensibilisation manquante	60

2.2.2 Ressources matérielles et équipements insuffisants	60
2.3 Opportunité	60
2.4 Menaces	61
2.4.1 Nombreuses institutions financières	61
2.4.2 Instabilité de l'environnement macro-économique	61
2.4.3 Faible niveau d'alphabétisation des membres et prétendants	62
Conclusion de la deuxième partie	63
PARTIE 3: PROPOSITION D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS	64
CHAPITRE V : AMELIORATION DE LA GESTION DE L'IMF2	65
SECTION 1 : AMELIORATION OPERATIONNELLE	65
1.1 Accroissement de la productivité	65
1.1.1 Maîtrise des charges	65
1.1.2 Mobiliser l'Etat à être plus actif dans l'intervention auprès des bailleurs de fonds	66
1.2 Respecter les caractéristiques qualitatives de l'information financière et les principes comptables fondamentaux	66
1.2.1 Rappel du principe comptable fondamentaux et les caractéristiques qualitatives de l'information financière	67
1.2.2 Redressement de l'état financière	68
SECTION 2 : AMELIORATION STRATEGIQUE	69
2.1 Renforcement de la sensibilisation	69
2.1.1 Sensibilisation avant échéance	69
2.1.2 Amélioration de la stratégie de communication	70
2.2 Création de nouveaux produits	73
2.2.1 Produit pour les activités en phase de démarrage	73
2.2.2 Epargne cumulé et crédit cumulé	76
2.2.2.1 Epargne cumulé	76
2.2.2.2 Crédit cumulé	77
2.2.3 Amélioration du portefeuille du crédit	78
2.2.4 Satisfaction des membres	82
CHAPITRE VI : RESULTATS ATTENDUS ET	83

RECOMMANDATION	
SECTION 1 : RESULTATS ATTENDUS	83
1.1 Résultat économique	83
1.2 Résultats sociaux	84
1.3 Résultat financier	85
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS	85
2.1 Sur la sensibilisation	85
2.2 Sur le nouveau produit	85
Conclusion de la troisième partie	87
CONCLUSION GENERALE	88
ANNEXES	
BILIOGRAPHIES	