
Note de synthèse

Etude de marché des services aux
institutions de microfinance à Madagascar

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	Présentation de CAPAF.....	4
1.2	Contexte et objectifs de l'étude.....	4
1.3	Articulation du document	4
2	L'approche SDE.....	5
2.1	Finalité et modalités de mise en oeuvre.....	5
2.2	Les acteurs, leurs rôles et relations	5
3	Méthodologie de l'étude auprès des IMF.....	6
3.1	Questionnaire IMF	6
3.2	Logique de l'analyse	7
3.3	Echantillon des IMF	7
4	Autodiagnostic par les imf.....	8
4.1	Planification de développement.....	8
4.2	Connaissance du marché	9
4.3	Capacités institutionnelles.....	10
4.3.1	Gestion des ressources humaines.....	10
4.3.2	Politiques, procédures, contrôle, SIG	10
4.3.3	Gestion du portefeuille de crédit.....	10
4.3.4	Budgets, états financiers et analyse financière	11
4.3.5	Relations avec les tiers (autorités, bailleurs, association professionnelle)	12
4.4	Conclusion sur l'autodiagnostic	13
5	Les services consommés et leur appréciation	13
5.1	Services consommés	13
5.1.1	Formation	14
5.1.2	Appui technique.....	14
5.1.3	Limites et contraintes sur les services consommés.....	15
5.1.4	Qui sont les prestataires ?.....	15
5.1.5	Données sur les prix	16
5.1.6	Connaissance des prestataires par les IMF.....	16
5.1.7	Synthèse sur les services consommés.....	16
6	Les services souhaités, contraintes et pistes de solution	17
6.1	Services souhaités	17
6.1.1	Formation	17
6.1.2	Appui technique.....	17
6.2	Contraintes sur l'accès aux prestations souhaitées.....	18
6.3	Solutions possibles	18
6.4	Synthèse sur les services souhaités	18
7	La recherche d'information	19
8	Conclusion sur l'étude auprès des IMF.....	20
9	Recommandations et conclusions.....	21
10	Annexes	22

Liste des abréviations

CAPAF	Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone
APIFM	Association professionnelle des institutions de microfinance malgaches
PAMF FENU	Programme d'appui à la microfinance du Fonds d'Equipement des Nations Unies
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
MAE	Ministère des Affaires Etrangères (France)
USAID	United States Agency for International Development (USA)
AFE	Action For Enterprise
IMF	Institution de MicroFinance
SIG	Système d'Information de Gestion
GRH	Gestion des Ressources Humaines
SAV	Service Après Vente
SDE	Services de Développement des Entreprises
AP	Association professionnelle
ONG	Organisation Non Gouvernementale

Liste des IMF ayant participé à l'étude

Union des OTIV Lac Alaotra

VOLA MAHASOA

HAINGONALA

VATSY

Union Régionale CECAM IVON'IMERINA

URCECAM ANALAMANGA

TIAVO

BOA

Union des OTIV Province Toamasina – Zone Littorale

URCECAM Itasy

SIPEM SA

URCECAM Antsohihy

URCECAM Bongolava

PAIQ-APEM

ADEFI

OTIV SAVA

OTIV TANA

1 INTRODUCTION

1.1 PRESENTATION DE CAPAF

Développé en réponse à une demande de services de renforcement des capacités en Afrique, le programme de renforcement des capacités des institutions de microfinance en Afrique francophone (CAPAF) a commencé en janvier 2000 avec le financement, et sous la supervision du CGAP et du MAE, rejoints par l'USAID pour une seconde phase ayant démarré en octobre 2004.

La mission de CAPAF est de promouvoir une approche de marché pour des services viables de renforcement des capacités des IMF, ayant trait à la formation, à l'appui technique et à la dissémination d'information dans 14 pays d'Afrique francophone et en Haïti¹.

CAPAF et ses partenaires ont contribué à faciliter la professionnalisation des IMF en Afrique francophone. Les partenaires de CAPAF ont gagné la confiance des IMF en fournissant des services de haute qualité, et en élargissant rapidement l'accès à des formations et à des services techniques.

1.2 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

La Phase Deux du programme doit permettre d'asseoir davantage les capacités institutionnelles des partenaires, que ce soit sur le plan de la planification, de la fidélisation des formateurs, de la création de nouveaux modules ou services adaptés à une demande en constante évolution, et du suivi de la rentabilité des prestations. Face à une concurrence accrue, le développement des capacités institutionnelles est une condition nécessaire pour permettre aux partenaires de rester compétitifs.

Afin d'aider ses partenaires à mieux analyser leur marché, CAPAF a développé une méthode pour mener une étude de marché des services aux IMF. A Madagascar, CAPAF et l'APIFM, partenaires depuis 2000, ont travaillé en étroite collaboration pour lancer le processus suivant :

► **Analyse de la perception de l'offre et la demande des services aux IMF à Madagascar.**

CAPAF a créé des guides d'entretien pour mener les interviews auprès des IMF et des prestataires. L'APIFM a démultiplié l'enquête auprès des IMF malgaches et les résultats ont été centralisés et traités par CAPAF.

Les différents prestataires de services aux IMF (institutions de formation, experts comptables, auditeurs, consultants etc.) se sont montrés réticents à partager l'information sur leur approche du marché, leurs produits et services, ou les contraintes à la vente de ces services. Pour cette raison, cette étude se limite à l'analyse de la demande des services.

► **Evaluation approfondie de quelques services pour comprendre les contraintes majeures à la délivrance de ces services.**

L'APIFM pourra organiser un atelier de restitution ouvert aux IMF, aux prestataires et à d'autres organisations intervenant dans le secteur, qui serait axé sur les services de formation, d'appui technique, et de dissémination d'information, en vue de mieux faire ressortir les contraintes, et les solutions envisageables.

1.3 ARTICULATION DU DOCUMENT

Le document présente tout d'abord l'approche Services de Développement des Entreprises (SDE), et la logique et le contenu des questionnaires soumis aux IMF.

Les principaux résultats sont ensuite détaillés et discutés, sachant que ce travail pourra être approfondi par l'atelier évoqué plus haut.

¹ Pour plus d'information sur CAPAF : www.capaf.org

2 L'APPROCHE SDE

2.1 FINALITE ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE

Le but ultime de l'intervention des bailleurs de fonds dans les services de développement des entreprises (SDE²) est d'améliorer la performance des petites entreprises (PE) dans les pays en développement, celles-ci étant un moyen d'améliorer la croissance économique et le niveau d'emplois, de réduire la pauvreté et d'atteindre des objectifs sociaux.

Les services de développement des entreprises comprennent la formation, les services de consultation et de conseils, l'assistance en marketing, l'information, le développement et le transfert de technologie, la promotion des relations d'affaires.

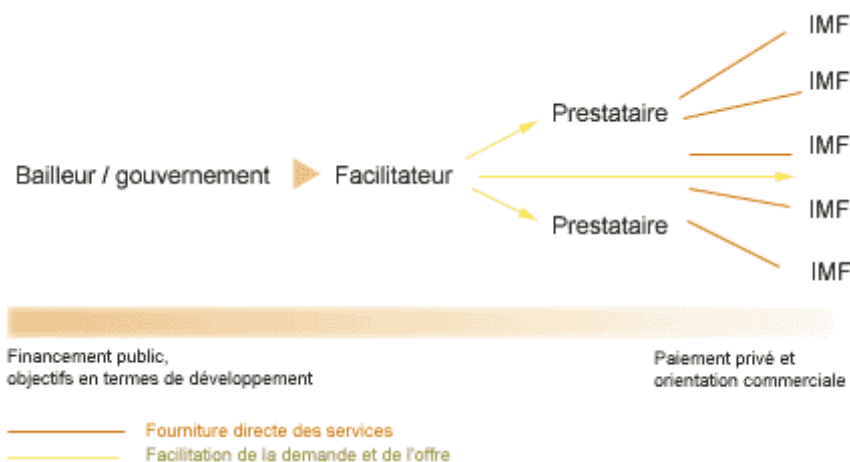
2.2 LES ACTEURS, LEURS ROLES ET RELATIONS

Les acteurs intervenant dans les marchés de SDE comprennent :

- ▶ **Les petites entreprises (PE)** qui constituent la demande du marché. Ce sont des microentreprises et des PME orientées pour l'essentiel vers le profit qui sont les clients effectifs ou potentiels des prestataires de SDE. **Dans le cadre d'analyse de la présente étude, il s'agit essentiellement des IMF.**
- ▶ **Les prestataires de SDE** qui fournissent directement des services aux PE. Il peut s'agir de particuliers, d'entreprises privées à but lucratif, d'ONG, d'entreprises parapubliques, d'agences gouvernementales nationales ou régionales, d'associations professionnelles, etc. Il peut s'agir des petites entreprises elles-mêmes ou aussi d'entreprises qui n'ont pas pour principale activité les services, mais qui en fournissent dans le cadre d'une transaction plus large ou d'une relation interentreprises.
- ▶ **Les facilitateurs de SDE** qui appuient les prestataires de SDE. Il peut s'agir d'institutions de développement, qui ont pour objectif le développement du marché des SDE comme des ONG, des associations professionnelles et d'employeurs, des agences gouvernementales notamment. Leurs actions peuvent consister à développer de nouveaux services, à promouvoir les bonnes pratiques et à renforcer les capacités des prestataires. Les facilitateurs de SDE peuvent également intervenir du côté de la demande, en montrant par exemple aux PE quels avantages concrets elles peuvent retirer des services ou en offrant des incitations pour les tester.
- ▶ **Les bailleurs** qui financent les projets et programmes SDE. Dans certains cas, le facilitateur est le bureau du projet d'un donateur.
- ▶ **Les gouvernements** qui, peuvent apporter des financements aux programmes et projets SDE. Au-delà des interventions dans le domaine des SDE, le rôle principal des gouvernements est d'offrir aux PE et aux prestataires un environnement politique, juridique et réglementaire propice, ainsi que des biens publics tels que les infrastructures de base, des services de formation et d'information.

² Pour plus d'informations sur les SDE, se référer à : www.bdsknowledge.org

Faciliter le développement du marché des services



En s'inscrivant dans ce cadre conceptuel, l'étude a cherché à identifier un échantillon d'IMF, à les faire réfléchir dans un premier temps sur leur situation actuelle (« autodiagnostic »), puis à analyser les services consommés et les contraintes à l'achat de ces services (passés et potentiels), pour ensuite recenser des pistes de solutions commercialement viables permettant de lever ces contraintes.

Il s'agit donc ici d'une analyse partielle du marché des services aux IMF portant uniquement sur la demande³.

3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE AUPRES DES IMF

3.1 QUESTIONNAIRE IMF

L'enquête IMF a concerné 17 IMF donnant une bonne représentativité du secteur à Madagascar en termes de taille, de méthodologie et de couverture.

Le questionnaire développé articule les éléments suivants :

- Information générale sur l'IMF (date de création, volumes d'affaires, personnel employé) ;
- Autodiagnostic de l'IMF sur ses principaux domaines opérationnels et stratégiques :
 - Planification de développement ;
 - Connaissance du marché ;
 - Formation du personnel, des élus ;
 - Systèmes, politiques et procédures ;
 - Partenariats et affiliations ;
- Evaluation des services consommés ;
- Services souhaités, contraintes et solutions possibles ;
- Pratiques et contraintes en matière de recherche d'information.

En ce qui concerne l'« autodiagnostic », il convient de noter qu'il s'agissait de relever l'appréciation que l'IMF se fait d'elle-même quant à la maîtrise des domaines en question et d'outils associés, plutôt que de s'interroger sur la valeur absolue de tel ou tel indicateur. Par exemple, sur la question des ratios de rentabilité, une IMF peut s'estimer en situation favorable parce qu'elle connaît ces indicateurs, les calcule de façon régulière et fiable, et s'en sert pour son pilotage même si en valeur absolue les indicateurs de rentabilité ne sont pas nécessairement bons.

³ Une étude de marché complète, intégrant l'analyse des prestataires des services a été réalisée au Sénégal : http://www.capaf.org/pages/Espace/Etude_marche.html

3.2 LOGIQUE DE L'ANALYSE

L'objectif du questionnaire IMF est d'abord de faire réfléchir chaque IMF sur sa propre situation : quelles sont les forces, les faiblesses, les contraintes ou opportunités naissant des relations avec l'environnement ? Ensuite, il s'agit de voir en quoi les services de renforcement consommés dans un passé récent ont été ou non satisfaisants, ce qu'ils ont pu apporter (ou partiellement ou pas du tout) avec quelles contraintes. Puis on s'intéresse à ce que les IMF souhaitent pour l'avenir, comment appréhendent-elles les contraintes et solutions à envisager pour accéder aux services souhaités, que ce soit sur le plan de la formation, de l'appui technique, et de l'information.

3.3 ECHANTILLON DES IMF

L'échantillon enquêté a été de 17 IMF, qui présentent les caractéristiques suivantes :

▼ Profil agrégé

Total Déposants	180 431
Total Dépôts Fmg	113 419 370 900
Nombre d'emprunteurs	46 314
Encours de crédit Fmg	107 517 113 000
Effectif total personnel	1 138
Effectif personnel en service à la clientèle	650
Effectif encadrement	109
Nombre IMF Total / Rural /Urbain/Mixte	17
Nombre points de service	328

▼ Zone d'implantation

Rural	Urbain	Mixte
4	4	9

▼ Ancienneté en année

Minimum	2.9
Maximum	15.0
Moyenne	8.6
Médiane	9.0

Les tableaux et graphes en annexes, établis en segmentant les données au sein d'intervalles cohérents permettent de mieux apprécier l'échantillon sur divers critères⁴. Les caractéristiques des IMF de l'échantillon peuvent se résumer comme suit :

- ▶ En nombre de déposants, la concentration d'IMF la plus importante (5) est comprise dans l'intervalle de 5 000 à 10 000 déposants – le reste de l'échantillon se répartit de façon équilibré de part et d'autre de cet intervalle ;
- ▶ 4 IMF se trouvent dans la tranche des dépôts de 0 à 1 milliard, les intervalles suivants jusqu'à 20 milliards et plus regroupe 2 ou 3 IMF chacuns ;
- ▶ En nombre d'emprunteurs, 2 IMF ont moins de 1000 clients, 9 IMF en ont de 1 000 à 2 999, 3 IMF ont entre 3 000 et 4 999 et 2 ont plus de 5 000 emprunteurs ;
- ▶ En encours de crédits, nous trouvons 4 IMF avec un encours inférieur à 1 milliard, 4 IMF de 1 à 5 milliards, 5 IMF de 5 à 10 milliards, 2 IMF de 10 à 15 milliards et 2 avec plus de 15 milliards en encours ;
- ▶ En observant les IMF par nombre d'employés, 3 IMF ont moins de 20 employés, 4 en ont entre 20 et 50, 6 IMF emploient entre 40 et 100 personnes, et 4 IMF plus de 100 ;
- ▶ Concernant le nombre d'implantations, nous trouvons 2 IMF avec au maximum 5 implantations, 12 IMF ont entre 6 et 30 implantations et 2 IMF ont plus de 30.

⁴ Nombre de déposants, montant des dépôts, nombre d'emprunteurs, encours de crédit, personnel, implantation.

Un dernier élément touchant au personnel enrichit l'information sur l'échantillon, il s'agit des ratios de composition du personnel. Il a été demandé aux IMF le nombre d'agents total, le nombre d'agents en service direct à la clientèle, et enfin le nombre d'agents d'encadrement.

Nombre d'employés	Nombre d'IMF	Taux encadrement ⁵	Taux service direct à la clientèle ⁶
[1 - 20]	3	22.7%	65.6%
[21 - 49]	4	24.2%	67.3%
[50 - 99]	6	8.5%	62.6%
[100 - 149]	3	7.1%	50.1%
Supérieur à 150	1	3.2%	51.6%
Total / moyenne pondérée	17	14.1%	61.4%

On note que la tendance générale est cependant à la baisse du taux d'encadrement et de service direct à la clientèle au fur et à mesure que la taille des IMF augmente, les effets d'échelle semblent donc bien jouer au sein des IMF malgaches.

Pour les analyses ultérieures, c'est le critère du nombre d'emprunteurs qui a été retenu pour classer les IMF par taille.

4 AUTODIAGNOSTIC PAR LES IMF

Sur les domaines opérationnels et stratégiques détaillés ci-dessous, les IMF ont été invitées à indiquer si elles se considéraient dans une situation favorable, intermédiaire ou défavorable :

- situation favorable : le sujet est connu, maîtrisé, formalisé, à jour ;
- dans une situation défavorable : le sujet est mal connu, mal maîtrisé, ou pas géré de façon satisfaisante, pas de formalisation ;
- dans une situation intermédiaire : sujet plus ou moins bien appréhendé, géré de façon peu ou pas méthodique, peu ou pas formalisée.

Les domaines traités dans cet autodiagnostic sont :

- Planification de développement ;
- Connaissance du marché ;
- Formation du personnel, des élus ;
- Systèmes, politiques et procédures (budgets, états financiers, indicateurs sur le portefeuille, ratios de rentabilité et d'efficacité, contrôle interne, audit) ;
- Partenariats, affiliations (relations avec bailleurs, partenaires techniques, associations etc.).

4.1 PLANIFICATION DE DEVELOPPEMENT

Il s'agit ici de savoir si l'IMF connaît les concepts de plan développement, décliné en plan stratégique et opérationnel, avec des projections financières à la clé ; si elle les utilise effectivement, avec quelle facilité ou contraintes.

PLANIFICATION	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Plan de développement	17	8	7	2	12%
Plan stratégique	17	6	9	2	12%
Planification opérationnelle	17	7	8	2	12%
Projections financières	17	6	8	3	18%

⁵ Taux encadrement = nombre de personnel encadrement divisé par nombre total d'employés

⁶ Taux service direct à la clientèle = nombre de personnel en service direct à la clientèle (caissiers, agents de crédit etc.) divisé par nombre total d'employés

Les questions de planification apparaissent comme plutôt bien maîtrisées selon les IMF. Seule une minorité s'avoue dans une situation défavorable sur ces critères.

Toutefois, les IMF se reconnaissent quelques limites dans ces questions de planification, qui ont été reclassées par thèmes :

Problèmes / limites relevés en matière de planification	Nombre de réponses sur le thème
A actualiser	7
Pas assez participatif (dans la conception ou mise en œuvre)	3
Disponibilité des données de base (faiblesse SIG, etc)	1
Projections financières délicates ou absentes, pas forcément réalistes	1
Autre ...	3

Trois IMF mentionnent clairement que leur plan est tout à fait effectif, et en cours de réalisation. Il n'apparaît pas de lien net entre taille de l'IMF et autodiagnostic, c'est-à-dire qu'on ne peut pas dire qu'une IMF se déclare plus ou moins à l'aise avec les concepts et les outils, selon qu'elle sera grande ou petite.

Il apparaît donc que les questions de planification de développement sont aux yeux des IMF une problématique plutôt bien maîtrisée, même si des mises à jour doivent être faites, de façon plus participative dans certains cas.

4.2 CONNAISSANCE DU MARCHÉ

Les critères considérés dans cette section sont les suivants :

MARCHÉ	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Connaissance du marché	16	4	9	3	19%
Etudes de marché	17	4	9	4	24%
Indicateurs d'impact	16	2	11	3	19%
Mesure fidélisation/taux de perte	14	8	3	3	21%
Connaissance concurrence	17	7	6	4	24%

Les réponses montrent une appréciation légèrement moins favorable que pour les questions de planification, avec un mode plus marqué sur l'option « intermédiaire ».

En ce qui concerne la question des taux de perte, il faut noter que les commentaires apportés par les IMF montrent qu'elles ont plus répondu en valeur absolue (« nous n'avons pas de problème ») qu'en niveau de maîtrise d'indicateurs sur ce point.

A l'analyse des commentaires apportés, il ressort que :

- ▶ Environ 1 IMF sur 4 reconnaît n'avoir effectué aucune étude formelle de son marché depuis l'origine ; pour une proportion équivalente, les études de marché ont été faites seulement au démarrage mais pas actualisées depuis.
- ▶ 1 IMF sur 2 indique que si des fiches clients existent, elles ne sont renseignées que lors des demandes de renouvellement de crédit, ne sont pas nécessairement à jour, et ne renseignent en général pas sur l'impact des crédits.
- ▶ Quelques IMF constatent que si les démissions effectives de membres sont faibles, la proportion de comptes inactifs sur dépôts peut être importante (une IMF cite 40%, une autre 65%).
- ▶ Le quasi-monopole de certaines IMF dans leur zone d'intervention ne les incite pas à mener d'études approfondies sur ces questions (3 réponses).

Globalement, la connaissance du marché à l'aide d'études ou d'indicateurs ne concerne qu'une minorité d'IMF. L'implantation ou la croissance sont gérées de façon relativement empiriques par la majorité des IMF, sachant que la concurrence est parfois restreinte, et que la demande en services financiers reste supérieure à l'offre selon certaines IMF.

4.3 CAPACITES INSTITUTIONNELLES

Dans cette partie, on s'intéressera aux ressources humaines, aux politiques et procédures, SIG, à la gestion du portefeuille de crédit, aux systèmes de contrôle et aux capacités à produire correctement l'information financière et son analyse.

4.3.1 Gestion des ressources humaines

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Politique de gestion du personnel	17	9	5	3	18%
Formation des élus	13	9	2	2	15%
Formation du personnel	17	12	4	1	6%
Plan de formation	17	9	6	2	12%
Equilibre des pouvoirs élus/personnel	10	7	3	0	0%

Le panorama sur ces critères est relativement favorable. Seule une minorité d'IMF déclare rencontrer des difficultés sur ces aspects.

Les principales difficultés citées portent sur l'équilibre des rôles et pouvoirs entre élus et personnel (6 commentaires recensés), soit du fait d'un manque d'implication des élus, soit par contre de « chevauchement » dans les rôles, nuisibles à la cohésion. 4 IMF indiquent un manque de planification, et donc ne saisir que des opportunités ponctuelles selon ce que des prestataires peuvent proposer. Ces formations externes sont en général réservées à l'encadrement, tandis que les élus sont formés en interne.

4.3.2 Politiques, procédures, contrôle, SIG

Sur ces questions de politique, de procédures, de contrôle et d'audit interne, on note une situation assez favorable. Aucune IMF ne se considère en position tout à fait défavorable :

POLITIQUES, PROCEDURES, SIG	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Politiques et procédures	17	9	8	0	0%
Fonction de contrôle interne	17	10	7	0	0%
Fonction d'audit interne	17	12	5	0	0%
Système d'information de gestion	17	5	11	1	6%

La plupart des commentaires font état de politiques et procédures définies, et révisées périodiquement ou ponctuellement (ou en cours d'élaboration pour des IMF de création récente). Quelques remarques indiquent toutefois des difficultés ponctuelles d'adaptation (ex : nouvelle monnaie, nouveau plan comptable), l'excès de « paperasserie » ou la difficulté à consulter des supports trop volumineux, la nécessité de bousculer la routine, de réellement appliquer ce qui est recommandé. Une IMF mentionne un nombre d'inspecteurs trop faible.

La situation est moins satisfaisante concernant les SIG, où la majorité des IMF se situe en position intermédiaire : les systèmes paraissent dépassés, ou en tous cas pas adaptés à la croissance prévue (opérations en manuel dans les agences, re-saisies multiples d'une application à l'autre, tableur saturé par le volume des données notamment).

Du point de vue des IMF, la situation n'est donc pas mauvaise, mais des améliorations sont souhaitables, de façon à rendre les processus de gestion plus performants.

4.3.3 Gestion du portefeuille de crédit

Les questions portaient sur la maîtrise et l'utilisation d'indicateurs tels que portefeuille à risque, taux de remboursement, taux de recouvrement, pratiques de provisionnement ou d'abandons de créances, et plus généralement sur l'existence de procédures de contrôle des impayés.

PORTEFEUILLE	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Rapport sur Portefeuille à risque	17	13	4	0	0%
Taux de remboursement	15	10	3	2	13%
Taux de recouvrement	14	8	4	2	14%
Périodicité	10	7	2	1	10%
Exactitude / exhaustivité	10	7	3	0	0%
Niveau de détail	14	12	2	0	0%
Procédures de contrôle des impayés	15	11	3	1	7%
Provisions et abandons de créances	16	10	4	2	13%

Les principaux commentaires des IMF concernent :

- ▶ Le SIG (11 commentaires recensés) : la lourdeur de certains traitements rend impossible la sortie d'informations mensuelles (systèmes manuels) ; même si le SIG est informatisé, il peut ne pas produire une information suffisamment détaillée, ou être mal exploité, ou être saturé. La fiabilité des données n'est pas toujours garantie (cf. niveau limité des agents) ;
- ▶ Les limites des procédures judiciaires (4 commentaires) : les procédures de recouvrement par des voies légales sont lourdes et lentes (3 réponses), et peuvent donner une mauvaise image de l'IMF (1 réponse)
- ▶ Les provisions : dans l'ensemble, les IMF appliquent les règles légales, mais deux remarques sont faites : la norme paraît trop rigide aboutissant à une détérioration excessive du résultat, tandis qu'une IMF reconnaît avoir provisionné depuis plusieurs années sans jamais rien abandonné comptablement.

Dans l'ensemble, les indicateurs et règles semblent donc connus et maîtrisés, toutefois leur production et leur exploitation restent problématiques du fait des limites des SIG en place.

4.3.4 Budgets, états financiers et analyse financière

Les IMF s'auto-évaluent comme suit sur ces critères :

RATIOS	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Etablissement des états financiers	17	15	2	0	0%
Périodicité des états	13	13	0	0	0%
Résultat net d'exploitation	12	11	0	1	8%
Ratios d'efficacité	17	6	5	6	35%
Ratios de rentabilité	17	6	7	4	24%
Budget prévisionnel	14	14	0	0	0%
Suivi du budget	14	12	2	0	0%
Audit externe	15	12	1	2	13%

Si la production d'une information comptable comme le résultat net d'exploitation ne pose pratiquement aucun problème, les IMF malgaches reconnaissent maîtriser moins bien la production de ratios d'analyse financière.

Six IMF déclarent ne calculer des ratios que dans le cadre de leurs obligations vis-à-vis des autorités, ou de bailleurs. 5 IMF déclarent se limiter à quelques ratios, pas toujours bien compris, et ne pas en avoir l'usage comme outil de gestion effective. Quatre IMF indiquent en avoir par contre une production et un usage réguliers, et 2 d'entre elles mentionnent un calcul automatique par le SIG. Une IMF indique comme contrainte que ce travail est assuré par la direction centrale, tandis qu'une autre indique le problème de fiabilité des données de base. Il y a donc là un domaine d'amélioration potentielle pour les IMF.

L'établissement de budgets, leur suivi ne semble pas poser de problème aigu à la plupart des IMF, même si 2 IMF déclarent (comme pour la production des états financiers) devoir réduire le temps de travail sur ce thème et devoir l'automatiser.

Le recours à l'audit externe ne paraît pas poser de difficulté. Pour ce genre de prestation, comme celles pouvant porter sur les thèmes analysés précédemment (planification de développement, étude du marché etc.), il aurait été intéressant de disposer du point de vue des prestataires de services, pour savoir si de leur point de vue, les IMF maîtrisent effectivement les concepts et outils liés à ces thèmes.

4.3.5 Relations avec les tiers (autorités, bailleurs, association professionnelle)

Globalement, la réponse aux exigences légales ne pose pas de problème majeur à la plupart des IMF :

AUTORITES / BAILLEURS	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Réponse aux exigences légales (sur le fond)	17	6	9	2	12%
Réponse aux exigences légales (techniquement)	17	8	7	2	12%
Relations avec d'éventuels bailleurs	17	11	5	1	6%
Réponse aux exigences des bailleurs (sur le fond)	12	10	1	1	8%
Réponse aux exigences des bailleurs (techniquement)	11	7	3	1	9%
Durée, montant, thème des accords avec bailleurs	9	4	3	2	22%

Toutefois, quelques remarques sont faites :

- ▶ Concernant les relations avec les autorités : 2 IMF indiquent que le nouveau plan comptable et les nouvelles instructions CSBF nécessitent une adaptation progressive ; 1 IMF indique avoir une vision floue de cette réglementation et en conséquence un besoin de conseil ; 1 IMF mentionne qu'il n'existe aucun texte permettant de se transformer en SA (ce qui est une exigence de ses bailleurs), enfin 1 IMF indique avoir du mal à répondre aux exigences légales par manque de disponibilités des informations au niveau des caisses de base, en précisant que les procédures légales sont assez lourdes, car il existe selon cette IMF des déclarations demandées par la commission de supervision qui n'ont pas lieu d'être effectuées par une IMF.
- ▶ Concernant les relations avec les bailleurs : les IMF mentionnent des retards ou lourdeurs dans les négociations puis les procédures de déblocage (6 commentaire dans ce sens). Des remarques ponctuelles sont faites sur les orientations des bailleurs sur le choix des secteurs à financer, ou l'existence de « préférences pré-établies quant au choix des IMF à financer ». Sur un plan plus technique, on note qu'une IMF mentionne un coût de la ressource assez élevé, une autre indique une durée de financement trop courte, enfin une dernière indique que le taux de conversion des dépôts en crédits imposé par le bailleur constitue un frein.

Les relations avec l'association professionnelle sont plutôt bonnes, même si certaines IMF estiment les résultats atteints un peu mitigés :

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE	Nb Réponses	Nb Favorable	Nb Intermédiaire	Nb Défavorable	%age défavorable / total
Affiliation à des organisations professionnelles	16	11	2	3	19%
Relations au sein AP	12	8	3	1	8%
Résultats atteints via AP	14	7	6	1	7%

Les quelques remarques faites indiquent pour 1 cas chacune les éléments suivants : appui insuffisant de l'association lors du processus d'agrément, association professionnelle pas suffisamment opérationnelle, et un souhait pour un renforcement de la communication entre membres.

4.4 CONCLUSION SUR L'AUTODIAGNOSTIC

Globalement, les capacités institutionnelles sont évaluées avec une satisfaction assez bonne, il est rare que les IMF se considèrent en situation critique sur les différents domaines analysés.

Toutefois, il est fréquent que les IMF se considèrent en situation intermédiaire, notamment sur des thématiques touchant à la production et l'utilisation de ratios de performance, et dans une moindre mesure d'outils d'analyse du marché.

Les IMF sont dans l'ensemble conscientes de possibilités d'amélioration de la maîtrise des concepts et outils, notamment en matière de SIG, qui aiderait également à pallier certaines limites des procédures actuelles en matière de production de l'information financière et de suivi du portefeuille.

Les politiques et procédures sont en général établies, mais sont aussi un gisement d'amélioration (mise à jour, application effective). Certaines IMF reconnaissent ne pas planifier suffisamment le renforcement de leurs ressources humaines, et se contenter de saisir les opportunités qui se présentent.

De façon générale, il n'apparaît pas de lien entre la maîtrise des concepts discutés dans le questionnaire et la taille de l'IMF.

Les relations avec les tiers sont donc globalement satisfaisantes, même si certaines IMF souhaiteraient plus de fluidité dans les relations avec les bailleurs, plus de souplesse ou moins d'exigences de la part des autorités, et des appuis plus concrets de la part de l'association professionnelle.

5 LES SERVICES CONSOMMÉS ET LEUR APPRECIATION

Dans cette partie du questionnaire, il a été demandé aux IMF d'indiquer les services de renforcement externes et marchands utilisés dans un passé récent (les 2/3 dernières années), d'indiquer qui les avait fournis, le thème, et le public cible. Une appréciation sur une échelle de 1 à 5 (du moins au plus satisfaisant) a été demandée, ainsi que des commentaires sur ces services (justification de l'appréciation). Également, des informations ont été demandées sur le prix et sur d'éventuelles subventions reçues pour l'accès à ces services.

5.1 SERVICES CONSOMMÉS

Les services consommés ont été éclatés en 2 types :

- **services de formation**
- **services d'appui technique.**

Pour 17 IMF, on décompte 120 prestations citées, soit 7 par IMF en moyenne sur les 2 à 3 dernières années.

Les services de formation sont souvent rendus de façon groupées (une session pour 15, 20 participants provenant de plusieurs IMF, sur un thème déterminé), tandis que les services d'appui technique sont des services plus individualisés par IMF, aboutissant à la livraison d'un « produit fini », par exemple guide de procédure, rapport d'évaluation, SIG etc.

Les services ont été classés par thème selon leur fréquence. On a ensuite calculé la moyenne sur l'appréciation par type de service et au global.

105 prestations de formation ont été citées, contre seulement 15 en appui technique. Il serait intéressant de croiser cette information avec les types d'intervention que les bailleurs ont pu avoir sur le secteur microfinance à Madagascar sur la période considérée. En ne considérant que l'aspect coût, on peut comprendre que les IMF aient consommé nettement moins de mission d'appui technique que de formations du fait du coût unitaire par personne touché plus élevé de l'appui technique.

5.1.1 Formation

Au total, 105 prestations de formation ont été recensées, se décomposant comme suit :

Rang	Thème	Nombre
1	Contrôle – Gestion des risques opérationnels	11
2	Management	10
3	Plan de développement / projections financières	9
4	Analyse Financière	9
5	Impayés / Taux d'Intérêt	8
6	Marketing	7
7	Développement de nouveaux produits	7
8	ITB – Institut technique de banque	6
9	Comptabilité	5
10	Analyse de crédit	5
11	Garantie et contentieux	5
12	CNFPB	5
13	Gouvernance	4
14	Gestion d'une caisse	4
15	Système d'information de gestion	2
NA	Autres	8
	Total prestations Formation	105

Il a paru intéressant de comparer certains résultats de l'autodiagnostic traités plus haut avec les consommations en formation citées par les IMF. A cet effet, on a pris certaines variables de l'autodiagnostic apparaissant liées à telle ou telle thématique de formation ; on a alors calculé le pourcentage de réponses « intermédiaire » et « défavorable » sur le thème en question, qu'on a placé en vis-à-vis du nombre de formations citées comme consommées :

Thème	Nb. réponses intermédiaire	Nb. réponses défavorable	1 Total intermédiaire + défavorable	2 Rappel sur nb. réponses obtenues	Rapport 1 / 2	Fréquence de consommation sur ce thème
Gestion du portefeuille	4	1	5	15	33%	18
Contrôle interne	7	0	7	17	41%	11
Gestion du personnel	5	3	8	17	47%	10
Planification stratégique	9	2	11	17	65%	9
Ratios d'efficacité	5	6	11	17	65%	9
Etude de marché	9	4	13	17	76%	7

Remarque : pour le thème « gestion du portefeuille », on a additionné les réponses citées dans le tableau précédent sur « Impayés/taux d'intérêt + Analyse de crédit + gestion du contentieux ».

L'objectif serait évidemment de minimiser le rapport « 1 / 2 » c'est-à-dire d'avoir le moins de réponse « défavorable + intermédiaire » par rapport au nombre total de réponses. Il est intéressant de voir que ce rapport est d'autant plus faible que la consommation en services portant sur un thème donné a été forte.

C'est là un résultat encourageant pour les prestataires et IMF qui ont diffusé ou bénéficié de formations sur ces thèmes dans un passé récent.

L'appréciation des formations reçues est majoritairement classée « moyennement satisfaisante - 3 » à « satisfaisante - 4 » (voir tableau en annexe).

Très peu de prestations apparaissent peu satisfaisantes, tandis qu'à peine davantage apparaissent comme très satisfaisantes.

La moyenne d'appréciation des formations se situe à 3,54 sur un maximum possible de 5.

5.1.2 Appui technique

15 prestations d'appui technique ont été citées, se répartissant comme suit :

Rang	Type	Nombre
1	Comptabilité	3
2	Système d'information de gestion	3
3	Plan de développement / projections financières	2
4	Echange Staff / Visites d'études	2
5	Communication	2
NA	Autres	3
NA	Total prestations AT	15

Ces prestations sont dans l'ensemble un peu mieux notées que celles de formation, avec une moyenne à 3,73 sur 5, soit entre « moyen » et « satisfaisant » (voir tableau en annexe).

5.1.3 Limites et contraintes sur les services consommés

Au total, 65 remarques et commentaires expliquant les jugements portés sur les prestations, ont été regroupées par thématiques :

- ▶ **Les questions d'applicabilité** : apparaissent comme la critique n° 1 des prestations reçues : 42% des critiques ou limites mentionnées. Le manque d'applicabilité immédiate, les difficultés à appliquer, à adapter ce qu'on a reçu sont les remarques les plus fréquentes. Le besoin de suivi ou d'assistance post formation n'est mentionné qu'une fois.
- ▶ **Les questions de contenu** : le contenu paraît trop technique ou académique, dans une moindre proportion il est jugé comme pas adapté à la zone ou à la spécificité de telle ou telle IMF. Il est ponctuellement jugé trop généraliste, ou apportant peu de nouvelles connaissances. Cette question de contenu regroupe 17% des remarques, soit 11 au total, ce qui reste tout de même faible par rapport aux 120 prestations citées.
- ▶ **Les compétences des prestataires** : est également cité dans 11 cas soit 17% des remarques formulées. Cela concerne soit la maîtrise technique, soit la maîtrise des techniques de formation des adultes.
- ▶ **Les questions de planification ou logistique** portent davantage sur les formations, et représentent 8% des critiques formulées. Il s'agit principalement de questions de durée, dans une moindre mesure d'organisation. Une remarque porte sur le fait que les formations soient trop ponctuelles.
- ▶ **L'approche de formation** : relativement peu critiquées (8% des remarques), elles portent sur des points relativement disparates, allant d'un déséquilibre dans les interventions entre formateurs, de disponibilité des prestataires en cas de besoin, de niveau ou méthode, mais au final ne recouvrent que 5 critiques pour 120 prestations citées.

En résumé, les IMF trouvent que les prestations sont plutôt bien appréciées, mais les notions acquises dans ces formations doivent pouvoir être appliquées. Les prestataires ont des améliorations à apporter sur l'adaptation / le ciblage des contenus et méthodes pour tenir compte du public.

5.1.4 Qui sont les prestataires ?

Il s'agit ici de la liste des prestataires cités par les IMF interviewées, classés par fréquence :

Prestataire	Nombre de citations
APIFM	42
AGEPMF	27
ITB	6
CNFPB	5
Inconnu	3
PNUD	3
CRS	3
DID	2
CEFEB	1

Autre	21
Total	113

Remarques :

- 113 citations pour 120 services identifiés : dans certains cas, l'IMF n'a pu indiquer qui avait rendu la prestation.
- L'AGEPMF a été souvent citée, mais il faut se demander si ces prestations n'ont pas été données par des consultants ou cabinets avec un financement AGEPMF.

L'APIFM est le principal prestataire, suivi de l'AGEPMF (sous réserve de la remarque ci-dessus), puis les prestataires de services sont très éclatés.

Le rôle central joué par l'APIFM sur le marché de la prestation de services aux IMF apparaît donc très nettement.

5.1.5 Données sur les prix

Il a été demandé le prix de chaque prestation, avec d'éventuelles sources de financement tierces.

Deux éléments essentiels apparaissent :

- **La méconnaissance des prix** : les enquêteurs ont fait en sorte de questionner les personnes les mieux informées (souvent PCA et le gérant dans les petites IMF, directeurs ou cadres le mieux placé dans les plus grandes IMF). De plus, un prix exact au franc près n'était pas demandé. Malgré cela, sur 120 prestations, on n'obtient que 3 réponses, soit dans moins de 3% des cas.
- **Le recours assez peu fréquent aux subventions** : sur les 120 prestations, les répondants ont mentionné une source de subvention dans 20% des cas. Etant donné la pratique de certains bailleurs qui peuvent financer directement le prestataire, lui permettant ainsi de baisser le prix de sortie aux IMF, il n'est pas évident que les IMF sachent que telle ou telle formation qu'elles auraient suivie a été en réalité financé partiellement par un bailleur.

L'unique source de financement citée est l'AGEPMF, ce qui est effectivement possible, mais il serait surprenant qu'il n'y ait eu aucune autre source.

Le prix des prestations apparaît cependant assez peu fréquemment comme un obstacle, puisque sur 120 prestations citées, il a été estimé cher ou assez cher dans 22 cas. Dans 18 cas, il apparaît abordable, en tous cas en rapport avec la qualité de la prestation ou l'intérêt du thème.

5.1.6 Connaissance des prestataires par les IMF

Il y a dépendance des IMF vis-à-vis des tiers sur la recherche de prestataires. En effet, il a été demandé aux IMF comment elles avaient connu les prestataires de services, et sur les réponses collectées, la distribution montre que seule une minorité de contacts ont été noués par des contacts directs, a fortiori par recherche de la part des IMF.

26 réponses ont été collectées, et l'APIFM est cité dans 13 cas, l'AGEPMF dans deux cas. Inversement, le recours aux appels d'offres n'a été un moyen de connaître un prestataire que dans 1 seul cas, la publicité d'un prestataire également.

Notons que la réponse « par l'organe central » qui recueille 4 citations ne permet pas de savoir si cela résulte d'une prospection ou d'une autre source.

5.1.7 Synthèse sur les services consommés

Bien que le nombre de services recensés soit important, les IMF semblent en avoir consommé relativement peu, puisqu'en moyenne on décompte 7 prestations par IMF sur les 2 à 3 dernières années.

Les prestations ont été assez favorablement appréciées sur la formation, et relativement plus sur les appuis techniques. Du point de vue des IMF, des progrès sont à faire sur certains points, comme l'applicabilité et l'ajustement de la méthodologie et du contenu en fonction du groupe cible.

Les prestations consommées dans un passé récent ont été relativement peu soutenues par des partenaires techniques ou financiers, ceux-ci assurant souvent l'interface avec les prestataires, avec en contrepartie une nette méconnaissance des prix par les IMF.

6 LES SERVICES SOUHAITES, CONTRAINTES ET PISTES DE SOLUTION

Il a été demandé aux IMF quels types de services elles souhaitaient. Au total, 66 réponses ont été recueillies, qui se décomposent globalement comme suit :

Type de prestation	Nb. Réponses	Fréquence
Appui Technique	23	35%
Formation	43	65%
Total	66	100%

On note une demande plus portée sur la formation que sur l'appui technique, sachant toutefois que celui-ci ne représentait que 12,5% de la consommation totale en services ; cela indique d'emblée que les IMF semblent avoir le souhait de bénéficier de services plus individualisés, spécifiques à leurs besoins, et davantage orientées vers la mise en pratique de notions ou outils que ne peut le faire une formation.

6.1 SERVICES SOUHAITES

6.1.1 Formation

Il est utile de rappeler que le questionnaire était ouvert, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de liste de services prédéfinis pouvant induire les réponses des IMF. Les besoins exprimés ont été reclassés en grands thèmes, selon leur fréquence :

Besoins exprimés en formation	Nombre	Fréquence
Gestion du crédit	9	21%
Gestion des ressources humaines	6	14%
Comptabilité	5	12%
Contrôle / Gestion des risques opérationnels	4	9%
Marketing	4	9%
Analyse financière	3	7%
Management	3	7%
Reporting	2	5%
Bases de la microfinance	2	5%
Autres	1	12%
Total	43	100%

La gestion du crédit, bien qu'ayant été au sens large un des thèmes les plus consommés, reste le sujet qui attire le plus les IMF, ce qui est compréhensible étant donné la croissance des activités et donc il est aussi intéressant de voir que la gestion des ressources humaines est citée par 9 IMF sur les 17, le management par 3.

La comptabilité est également demandée, tandis que la gestion des risques et le marketing le sont aussi, avec l'analyse financière et les questions de reporting qui ferment la marche.

Les besoins classés en « Autres » couvrent des thèmes tels que système d'information de gestion, administration, ou développement de nouveaux produits.

6.1.2 Appui technique

Les besoins exprimés en matière d'appui technique se décomposent comme suit :

Besoins exprimés en appui technique	Nombre	Fréquence
Etude de marché	7	30%
Système d'information de gestion	3	13%
Etude d'impact	3	13%
Institutionnalisation	3	13%
Plan de développement / projections financières	2	9%
Autres	5	22%
Total	23	100%

Ces préoccupations concrètes coïncident assez bien avec les domaines de faiblesse relative mentionnés dans l'autodiagnostic, notamment sur celles de SIG et d'analyse du marché.

Comme indiqué plus haut, si l'appui technique n'a représenté que 12,5% des prestations consommées sur les années passées, il représente en nombre de services souhaités un poids de 35%.

Nous allons voir quels obstacles ou contraintes les IMF pressentent sur l'accès à ces services, de formation ou d'appui technique.

6.2 CONTRAINTES SUR L'ACCES AUX PRESTATIONS SOUHAITEES

Au total, 74 commentaires ont été proposés, reclassés par analogie dans des thèmes principaux. Sur chaque prestation souhaitée, une ou plusieurs contraintes peuvent avoir été citées ce qui explique un nombre de réponses supérieur au nombre de prestations souhaitées.

Deux contraintes essentielles se dégagent

- **Le prix** : 34 citations, soit 46% des réponses : c'est nettement la contrainte majeure, les IMF considèrent ce facteur comme le blocage essentiel à l'accès aux services ;
- **L'existence ou pas (et la méconnaissance) de ressources locales compétentes** : cela regroupe 22 réponses, soit 30% du total, et se décline principalement en questions portant sur l'existence même de ces ressources d'une part (18 citations) ou la méconnaissance de celles-ci par les IMF concernées (12 réponses).

Les réponses autres (18 réponses 24% du total) sont variables, tournant autour de la disponibilité des dirigeants, cadres ou du personnel, d'opportunité ou de budget limités, de craintes de blocage du CA ou de la direction, de difficulté de démultiplication, mais au total elles restent donc très marginales par rapport aux questions de prix et de disponibilité de ressources compétentes pour délivrer les formations ou appuis techniques souhaités.

6.3 SOLUTIONS POSSIBLES

Il a été demandé aux IMF, par rapport aux contraintes mentionnées, d'indiquer ce qu'il leur paraissait souhaitable de faire, et ceci pas seulement du côté des prestataires, bailleurs ou facilitateurs, mais aussi à leur propre niveau, afin que les besoins exprimés en renforcement puissent être satisfaits.

Leurs réponses se classent en 2 grands thèmes (60 réponses au total) :

- **Obtenir des appuis** : en sollicitant des bailleurs ou partenaires, cette thématique regroupe 45% des réponses (27 citations) ; il s'agit principalement pour les IMF d'argumenter auprès des bailleurs, ou de partenaires techniques.
- **Parvenir à une meilleure visibilité des prestataires**, cela veut dire s'informer ou être informé, notamment en sollicitant des offres, pour trouver le prestataire adéquat (respectivement 18 et 13% des réponses). Ces réponses constituent donc 31% du total des suggestions faites.

Si l'intervention de bailleurs apparaît sans surprise comme souhaitée pour lever la contrainte du coût, les IMF indiquent clairement d'autres initiatives qu'elles peuvent prendre à leur compte : les efforts de recherche d'information ou de sollicitation auprès de prestataires, mieux planifier, mener des formations en interne, négocier en interne (6 réponses au total), faire appel aux consultants quitte à constituer des équipes mixtes (consultants internationaux et locaux). Les prestataires devraient en retour chercher à être plus visibles.

6.4 SYNTHÈSE SUR LES SERVICES SOUHAITES

Les services souhaités apparaissent comme cohérents par rapport aux constats faits par les IMF sur leur situation. Les IMF sont conscientes de la nécessité de toujours renforcer la gestion du crédit, et du fait que la croissance doit amener à un renforcement du management et des systèmes.

Il est intéressant de noter que les prestations en appui technique sont nettement plus demandées (en nombre du moins) qu'elles n'ont été consommées par le passé. Mais les IMF craignent des coûts élevés et de ne pas trouver les prestataires compétents.

Toutefois la formation reste la demande essentielle, ce qui se comprend étant donné la croissance des institutions.

7 LA RECHERCHE D'INFORMATION

Cette partie du questionnaire visait essentiellement à jauger les contraintes pesant sur les moyens d'accès à l'information (notamment par internet) et les types d'informations recherchées.

Les IMF privilégient la recherche de documentation générale et technique sur la microfinance (14 sur 17), puis l'information sur les prestataires de services (11 sur 17). Les informations sur les sources de financement (9 sur 17) puis sur les programmes d'appui (8 sur 17) viennent ensuite.

Les personnes interviewées passent en moyenne 6 heures par semaine sur Internet, 13 sur 17 ont un accès au bureau. Mais la durée de connexion est variable, elle va de 0 à 1 ou 2 heures dans la plupart des cas, la moyenne étant tirée à la hausse par deux ou trois IMF bénéficiant d'un accès illimité ADSL. 12 interviewés sur 17 ont indiqué avoir la possibilité de télécharger des documents.

Par ailleurs, 11 IMF sur 17 ont accès à des revues, bulletins, publications diverses sur la microfinance. Et toutes sauf une citent la bouche à oreille comme une source d'information, même si elles en reconnaissent le caractère incomplet et pas toujours fiable.

Les contraintes dans l'accès à l'information citées par les IMF sont :

- ne pas savoir quoi chercher, ni où ; les sources potentielles ne sont pas toujours connues ;
- les connexions sont difficiles, et leur coût élevé ;
- la centralisation de l'information au niveau des organes centraux est excessive.

Ces types de contraintes sont homogènes, qu'on s'intéresse à l'information générale et technique, aux prestataires d'appui ou aux sources de financement.

12 IMF sur 17 connaissent le site CAPAF, mais ce chiffre tombe à 8 pour TheMix et 2 pour les fonds de notation ou fonds pour les systèmes d'information du CGAP.

En matière de portail microfinance, les IMF seraient principalement intéressées par tout ce qui concerne la microfinance à Madagascar, son évolution, les politiques et moyens d'intervention des bailleurs, les produits et services offerts par chaque institutions, des bases de données ou fiches techniques de différentes activités pour faciliter les suivis des bénéficiaires de crédit. Elles souhaiteraient que ce soit aussi un portail pour « entrer au sein de la micro finance mondiale ». Plusieurs précisent que ces informations doivent être « à jour ».

8 CONCLUSION SUR L'ETUDE AUPRES DES IMF

Globalement, l'autodiagnostic sur les capacités institutionnelles dégagent un assez bon niveau de satisfaction, il est rare que les IMF se considèrent en situation critique sur les différents domaines analysés.

Toutefois, il est fréquent que les IMF se considèrent en situation intermédiaire, notamment sur des thématiques touchant à la production et l'utilisation de ratios de performance, et dans une moindre mesure, d'outils d'analyse du marché.

Les politiques et procédures sont en général établies, mais sont susceptibles d'amélioration (mise à jour, application effective). Certaines IMF reconnaissent ne pas planifier suffisamment le renforcement de leurs ressources humaines, et se contenter de saisir les opportunités qui se présentent, en étant conscientes de possibilités d'amélioration de la maîtrise des concepts et outils. Notamment, en matière de SIG, leur renforcement aiderait également à pallier certaines limites des procédures actuelles en matière de production de l'information financière et de suivi du portefeuille.

Les relations avec les tiers sont donc globalement satisfaisantes, même si certaines IMF souhaiteraient plus de fluidité dans les relations avec les bailleurs, plus de souplesse ou moins d'exigences de la part des autorités, et des appuis plus concrets de la part de l'association professionnelle.

Les IMF semblent avoir consommé relativement peu de service, puisqu'en moyenne on décompte 7 prestations par IMF sur les 2 à 3 dernières années.

Les prestations ont été assez favorablement appréciées en formation, et relativement plus pour les appuis techniques. Du point de vue des IMF, des progrès sont attendus sur certains points, comme l'applicabilité et l'ajustement de la méthodologie et du contenu en fonction du groupe cible.

Les prestations consommées dans un passé récent ont été relativement peu soutenues par des partenaires techniques ou financiers. Ceux-ci assurent souvent l'interface avec les prestataires, avec en contrepartie une nette méconnaissance des prix par les IMF.

Les services souhaités apparaissent comme cohérents par rapport aux constats faits par les IMF sur leur situation.

Les prestations en appui technique sont nettement plus demandées (en nombre du moins) qu'elles n'ont été consommées par le passé. Mais les IMF craignent des coûts élevés et de ne pas trouver les prestataires compétents.

Toutefois la formation reste la demande essentielle, ce qui se comprend étant donné la croissance des institutions.

Les contraintes dans l'accès à l'information citées par les IMF sont essentiellement de ne pas savoir quoi chercher, ni où (méconnaissance des sources potentielles), le coût et la difficulté de connexion à Internet, et dans une moindre mesure la centralisation de l'information au niveau des organes centraux. Les IMF seraient principalement intéressées par tout ce qui concerne la microfinance à Madagascar, son évolution, les politiques et moyens d'intervention des bailleurs, les produits et services offerts par chaque institution, des bases de données ou fiches techniques de différentes activités, à jour et fiables.

9 RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

Dans la mesure où les prestataires n'ont pas participé jusqu'à présent à l'étude, il est difficile de tirer des orientations autres qu'indicatives.

D'une manière générale, il apparaît que les IMF malgaches s'estiment dans une situation plutôt favorable pour faire face à leurs nécessités de développement.

Elles savent cependant qu'elles doivent continuer à investir en renforcement, aussi bien sur les « fondamentaux » tels que la gestion du crédit ou la comptabilité, que sur des domaines qu'elles maîtrisent moins bien comme les études de marché ou d'impact et les SIG. Elles réalisent aussi qu'elles doivent mettre en place de véritables politiques de gestion des ressources humaines, se renforcer en matière de management, dans le cadre de planifications solides, et pour certaines d'entre elles, passer par des mutations institutionnelles importantes.

Pour cela, elles sont toujours demandeuses de formation, mais semblent souhaiter bénéficier d'appuis techniques directs plus « concrets », à même de consolider leurs expériences et faire évoluer leurs savoirs faire sur les questions considérées.

Il apparaît que les prestataires, doivent être en mesure de gagner la crédibilité nécessaire, se faire suffisamment connaître, principalement en proposant des prestations dont les résultats peuvent autant que possible être visibles en se traduisant par des améliorations concrètes dans les systèmes et comportements.

Comme indiqué en introduction, cette étude peut constituer la base d'un processus d'approfondissement de l'analyse du marché, de ces contraintes, et de recherche de solutions commercialement viables qui ensuite pourront s'inscrire dans un plan stratégique. Des réactions des parties prenantes du secteur sont donc attendues, en souhaitant qu'elles participent de façon innovante et constructive au développement de relations mutuellement profitables entre IMF, prestataires, et organisations qui les soutiennent.



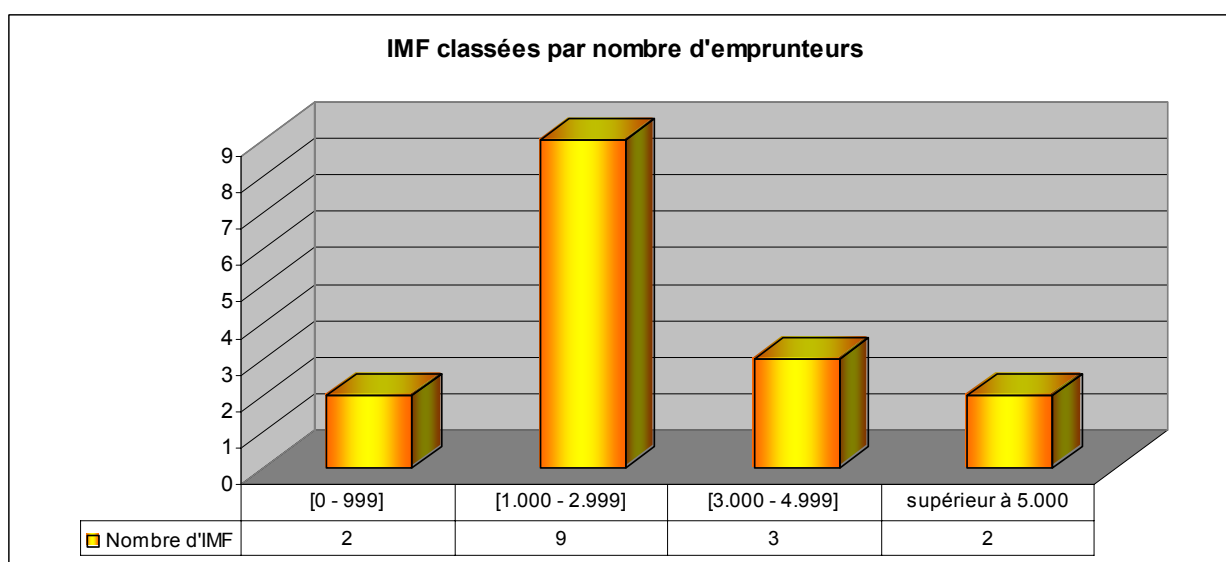
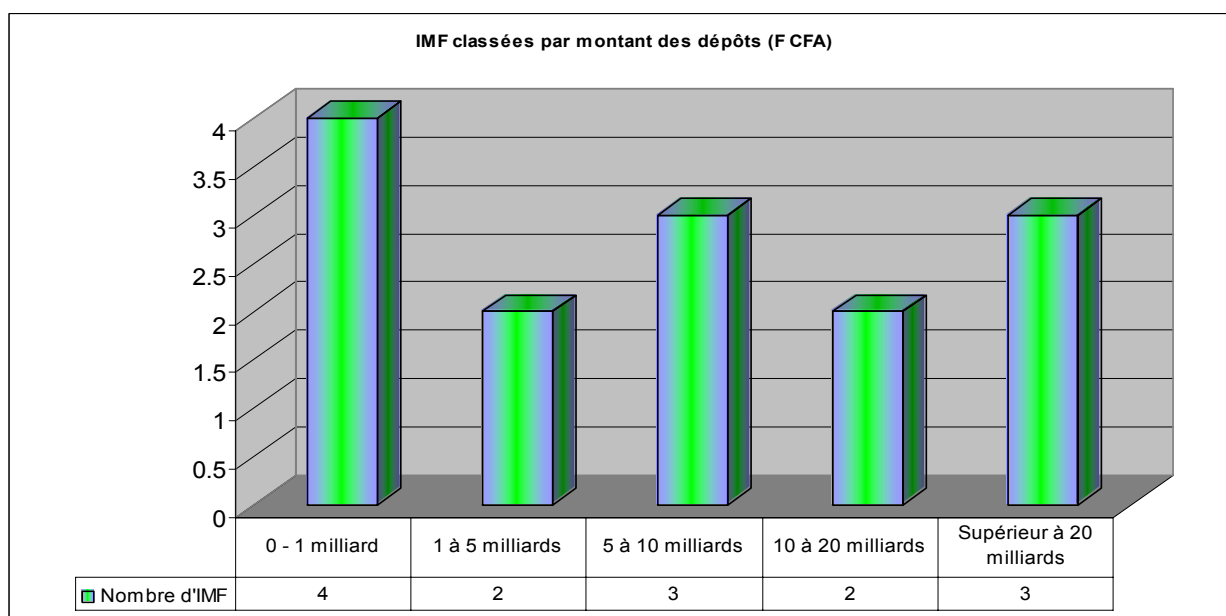
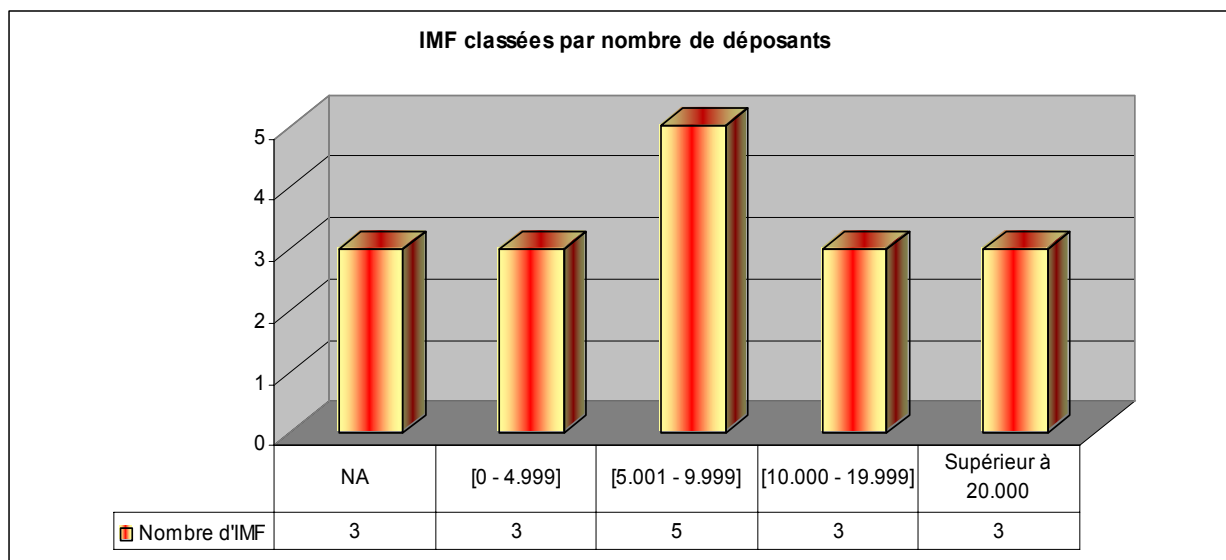
Le programme CAPAF est une initiative conjointe du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), du ministère des Affaires étrangères français (MAE) et de l'USAID.

Lancé en Janvier 2000, le programme CAPAF est basé à Dakar pour couvrir, 14 pays d'Afrique francophone et Haïti. La seconde phase du programme s'étendra jusqu'en 2005

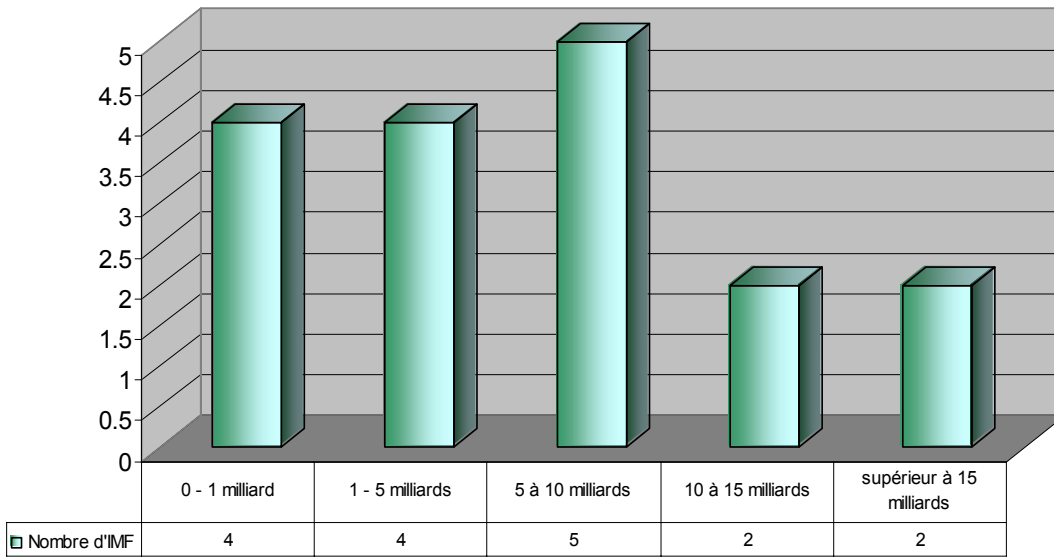
La mission de CAPAF est de promouvoir une approche de marché pour des services viables de renforcement des capacités des institutions de microfinance (IMF), touchant à la formation, à l'appui technique, et à la dissémination d'information, dans 14 pays d'Afrique francophone et en Haïti.

Adresse : Résidence Ardo, Almadies zone 8, Dakar, Sénégal
Tél : (221) 820 50 70 ; Fax : (221) 820 50 91
Courriel : capaf@sentoo.sn ; www.capaf.org

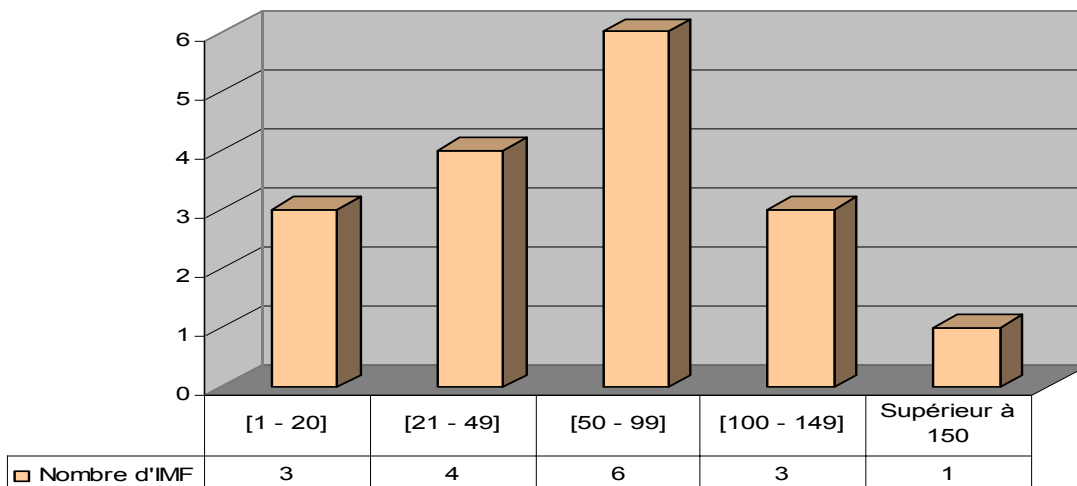
10 ANNEXES



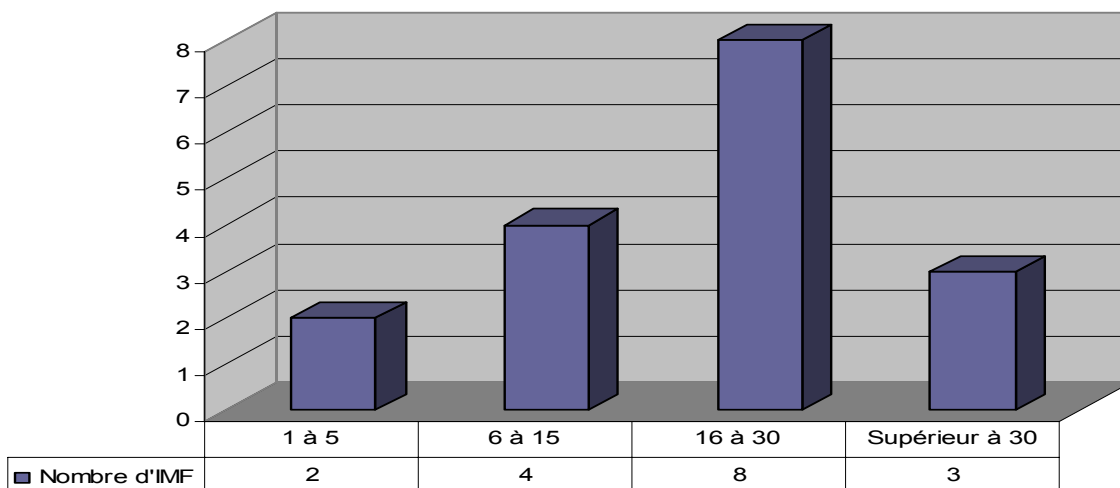
IMF classées par encours de crédit

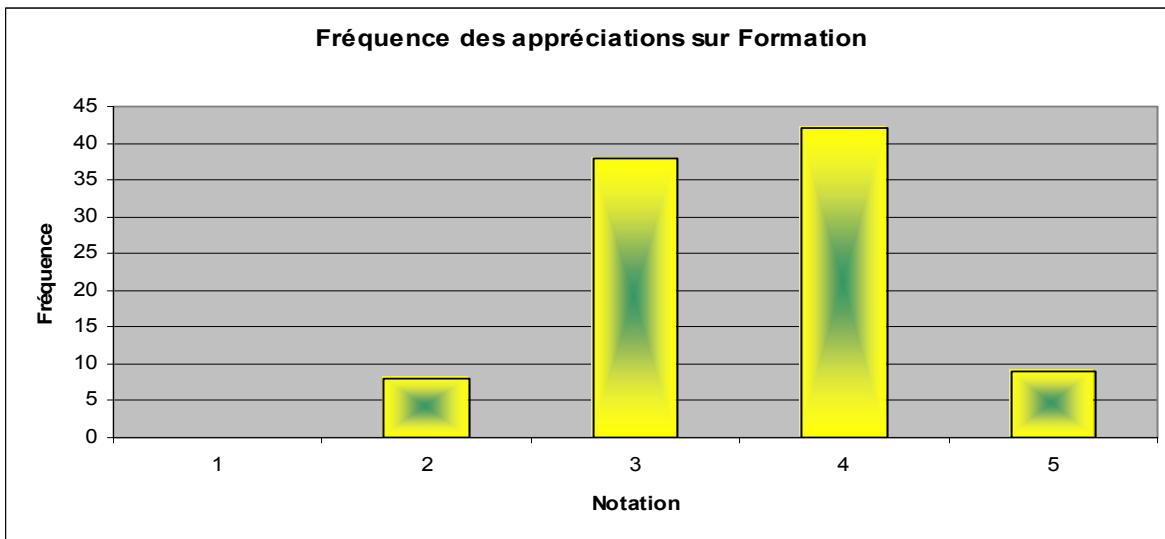


IMF classées par nombre d'employés



IMF classées par nombre d'implantations





(NB : 0 signifie « sans avis »).

