

# **RAPPORT DE LA MISSION D'ÉVALUATION FINALE DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE MICROFINANCE SNMF 2008-2012 DE MADAGASCAR**

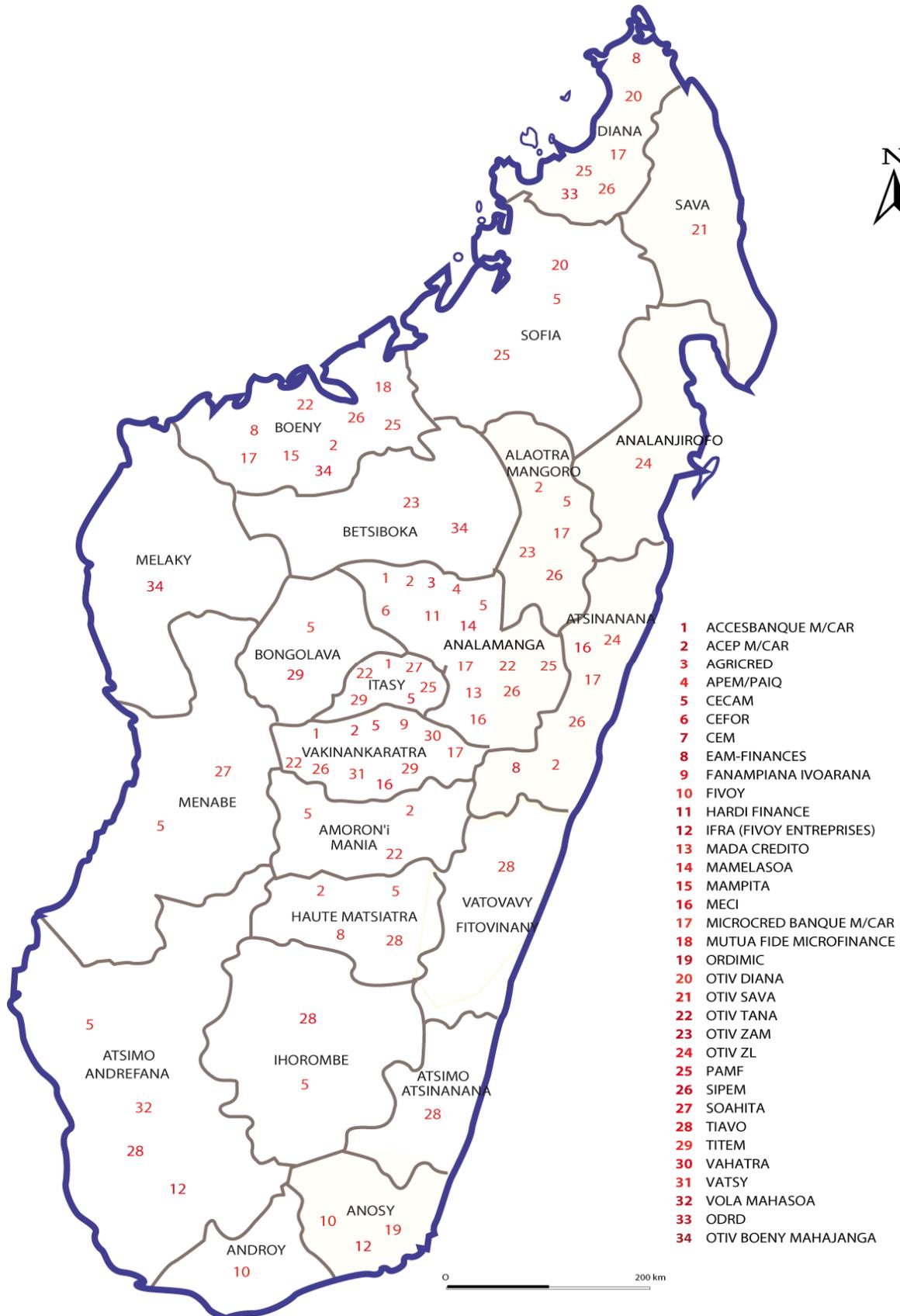
---

**Brice Anicet AHOUSSOU  
Consultant International**

**Mamy Nirina ANDRIAMAHENINA  
Consultant National**

**Rapport final  
Août 2012**

# CARTOGRAPHIE SUR LA LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EXERCANT DES ACTIVITES DE MICROFINANCE A MADAGASCAR



## TABLE DES MATIERES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CARTOGRAPHIE SUR LA LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EXERCANT DES ACTIVITES DE MICROFINANCE A MADAGASCAR .....</b> | <b>2</b>  |
| <b>TABLE DES MATIERES .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>ACRONYMES .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>RESUME EXECUTIF .....</b>  | <b>8</b>  |
| Contexte de l'évaluation finale .....   | 8         |
| Méthodologie mise en œuvre .....  | 9         |
| Etat des lieux du secteur de la finance inclusive .....   | 9         |
| Diagnostic de la SNMF.....  | 10        |
| Recommandations .....   | 12        |
| <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>14</b> |
| Historique de la SNMF .....   | 14        |
| Justification de l'évaluation finale de la SNMF .....   | 15        |
| Objectifs et résultats attendus de l'évaluation finale.....   | 15        |
| Déroulement de la mission .....   | 16        |
| Démarche méthodologique.....  | 17        |
| <b>Partie 1. ETAT DES LIEUX DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE.....</b>  | <b>18</b> |
| 1.1. Environnement socio-politique et économique.....   | 18        |
| 1.2. L'état du secteur au niveau macro, méso.....   | 18        |
| 1.2.1. Le niveau macro .....  | 18        |
| 1.2.1.1. Cadre légal et réglementaire.....  | 18        |
| 1.2.1.2. Cadre institutionnel et acteurs.....   | 20        |
| 1.2.2. Le niveau méso.....  | 22        |
| 1.3. L'état de l'offre en finance inclusive .....   | 23        |
| 1.3.1. Résultats globaux atteints par le secteur de la microfinance au 31.12.2011.....  | 23        |
| 1.3.2. Evolution des activités des IMF et des banques de microfinance ABM et MICROCRED BANQUE MADAGASCAR (2008-2011) (2008-2011).....   | 23        |
| 1.3.3. Positionnement des IMF sur le marché .....   | 24        |
| 1.3.4. Perspectives de l'offre .....  | 26        |
| 1.4. L'état de la demande en finance inclusive .....  | 27        |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 1.4.1.   | Demande de services et produits d'épargne.....  | 27        |
| 1.4.2.   | Demande de crédit .....   | 27        |
| 1.4.3.   | Demande d'autres services et produits.....  | 28        |
| <b>Partie 2. DIAGNOSTIC DE LA SNMF .....</b>                                       |   | <b>29</b> |
| 2.1.   | La présentation de la SNMF .....  | 29        |
| 2.2.   | L'analyse de la SNMF suivant les cinq critères de cohérence.....  | 30        |
| 2.2.1.   | L'évaluation de la pertinence.....  | 31        |
| 2.2.2.   | L'évaluation de l'efficacité.....   | 31        |
| 2.2.3.   | L'évaluation de l'efficacité.....   | 34        |
| 2.2.4.   | L'évaluation de l'impact.....   | 34        |
| 2.2.5.   | L'évaluation de la durabilité.....  | 34        |
| 2.3.   | L'évaluation de la SNMF selon l'approche SWOT (forces, faiblesses, opportunités et contraintes).....            | 35        |
| 2.3.1.   | Les forces .....  | 35        |
| 2.3.2.   | Les faiblesses .....  | 36        |
| 2.3.3.   | Les opportunités .....  | 39        |
| 2.3.4.   | Les contraintes.....  | 39        |
| 2.4.   | Les succès et les échecs de la SNMF.....  | 40        |
| <b>Partie 3. LES RECOMMANDATIONS POUR LA FORMULATION DE LA NOUVELLE SNMF .....</b> |   | <b>42</b> |
| 3.1.   | Les recommandations d'ordre général .....   | 42        |
| 3.1.1.   | La reconduction des trois axes stratégiques .....   | 42        |
| 3.1.2.   | La prise en compte de la finance rurale dans la nouvelle stratégie .....  | 42        |
| 3.1.3.   | La participation active des PTF au comité d'investissement.....   | 42        |
| 3.1.4.   | La prise en compte des priorités en matière de finance inclusive de tous les PTF intervenant dans le pays ..... | 42        |
| 3.1.5.   | La vulgarisation de la nouvelle SNMF .....  | 42        |
| 3.1.6.   | La quantification des résultats de la SNMF .....  | 43        |
| 3.1.7.   | Le suivi de l'impact de la nouvelle SNMF.....   | 43        |
| 3.1.8.   | L'implication de l'ensemble des parties prenantes publiques .....   | 43        |
| 3.2.   | Recommandations par rapport à l'axe stratégique N° 1.....   | 43        |
| 3.2.1.   | La réactualisation du cadre légal et réglementaire.....   | 43        |
| 3.2.2.   | Développement de synergie entre la SNMF et les autres stratégies socio-économiques .....                        | 43        |
| 3.2.3.   | L'appui à la CSBF.....  | 43        |
| 3.3.   | Recommandations par rapport à l'axe stratégique N°2.....  | 44        |
| 3.4.   | Recommandations par rapport à l'axe stratégique N°3.....  | 46        |
| 3.4.1.   | Poursuite de l'appui à l'unité de coordination .....  | 46        |
| 3.4.2.   | Renforcement technique et financier de l'APIMF.....   | 46        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.3. Mise en place d'un cadre institutionnel réaliste .....   | 46        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Annexe 1. Liste des personnes rencontrées .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>Annexe 2. Liste des documents consultés .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>Annexe 3. Programme de la mission.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>Annexe 4. Plan d'actions de la SNMF 2008-2012 .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>Annexe 5. Liste des Etablissements de Crédit exerçant des activités de<br/>microfinance à Madagascar (juillet 2012).....</b> | <b>81</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tableau 1. Quelques points de repère de la SNMF.....</i>  | <i>14</i> |
| <i>Tableau 2. Les grands objectifs visés par la SNMF 2008-2012.....</i>                                      | <i>15</i> |
| <i>Tableau 3. Opérations autorisées selon les niveaux d'IMF.....</i>   | <i>19</i> |
| <i>Tableau 4. Tableau synoptique des interventions des PTF.....</i>  | <i>22</i> |
| <i>Tableau 5. Evolution des activités des IMF.....</i>   | <i>24</i> |
| <i>Tableau 6. Dépôt moyen par client par niveau d'IMF.....</i>   | <i>27</i> |
| <i>Tableau 7. Répartition du budget de la SNMF par axe stratégique.....</i>                                  | <i>30</i> |
| <i>Tableau 8. Réalisations en décembre 2011 par rapport aux réalisations prévues pour décembre 2012.....</i> | <i>32</i> |

## LISTE DES FIGURES

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Figure 1. Démarche méthodologique de la mission.....</i>         | <i>17</i> |
| <i>Figure 2. Classement selon le nombre de caisses/agences.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Figure 3. Classement selon l'encours de crédit.....</i>          | <i>25</i> |
| <i>Figure 4. Classement selon l'encours d'épargne.....</i>          | <i>26</i> |

## ACRONYMES

|         |  |
|---------|--|
| ABM     | : AccesBanque Madagascar                                       |
| ACEP    | : Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée                    |
| AFD     | : Agence Française de Développement                            |
| APIMF   | : Association Professionnelle des Institutions de MicroFinance |
| BAD     | : Banque Africaine de Développement                            |
| BGFI    | : Banque Franco Gabonaise                                      |
| BM      | : Banque Mondiale  |
| BMM     | : Banque Madagascar Mascareigne                                |
| CA      | : Conseil d'Administration                                     |
| CAE     | : Crédit Avec Education  |
| CAS     | : Country Assistance Strategic                                 |
| CDL/CC  | : Créance Douteuse et Litigieuse                               |
| CECAM   | : Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels               |
| CGAP    | : Consultative Group to Assist the Poorest                     |
| CNFPB   | : Centre National de Formation à la Profession Bancaire        |
| CNMF    | : Coordination Nationale de la MicroFinance                    |
| CRAG    | : Centre de Ressources et d'Appui à la Gestion                 |
| CSBF    | : Commission de Supervision Bancaire et Financière             |
| FENU    | : Fonds d'Equipement des Nations Unies                         |
| FIDA    | : Fonds d'Intervention pour le Développement Agricole          |
| IMF     | : Institution de MicroFinance                                  |
| MAP     | : Madagascar Action Plan                                       |
| MCA     | : Millenium Challenge Account                                  |
| MFB     | : Ministère des Finances et du Budget                          |
| MGA     | : Malagasy Ariary  |
| MINAGRI | : Ministère de l'Agriculture                                   |
| NTIC    | : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication |
| ONG     | : Organisation Non Gouvernementale                             |
| OTIV    | : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola                           |
| PAFIM   | : Programme d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar        |
| PAMF    | : Première Agence de MicroFinance                              |
| PASEF   | : Projet d'Appui au Secteur Financier                          |
| PNUD    | : Programme des Nations Unies pour le Développement            |
| PST     | : Prestataire de Services Techniques                           |
| PTF     | : Partenaire Technique et Financier                            |
| SEPO    | : Succès Potentialités Echechs Obstacles                       |
| SIG     | : Système d'Information de Gestion                             |
| SNFI    | : Stratégie Nationale de la Finance Inclusive                  |
| SNMF    | : Stratégie Nationale de MicroFinance                          |
| SWOT    | : Strengths Weaknesses Opportunities Threats                   |
| TIAVO   | : Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola                               |
| UE      | : Union Européenne   |
| UNCDF   | : United Nations for Capital and Development Fund              |

## RESUME EXECUTIF

### Contexte de l'évaluation finale

Madagascar, avec une superficie de 587 040 km<sup>2</sup> et une population de 20,7 millions d'habitants (estimation 2011), a un PIB par habitant en dollars US de 444,6 en 2010, un indicateur de développement humain (IDH) de 0,480 en 2011 et un coefficient de Gini de 0,475 en 2011. Ces indicateurs de développement révèlent que la proportion des populations pauvres est encore élevée et justifient la pertinence des actions des partenaires au développement en vue de contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

La SNMF, mise en œuvre en 2004, a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours en 2007 qui a permis de formuler la phase de 2008 à 2012.

Dans le but de capitaliser les acquis et de tirer les principaux enseignements pour la formulation d'une nouvelle phase de 2013 à 2017, le Gouvernement malgache, avec l'appui de UNCDF et du PNUD, a commandité l'évaluation finale de la SNMF.

L'objectif général de cette évaluation est de « contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement à travers l'état des lieux du secteur de la finance inclusive, le diagnostic de la SNMF et la formulation des recommandations adaptées pour l'amélioration du cadre de réactualisation et de mise en œuvre de la SNMF ».

Les trois objectifs spécifiques de cette mission d'évaluation finale sont :

- Faire l'état des lieux du secteur de la finance inclusive aux plans macro, méso et micro ;
- Faire un diagnostic approfondi de la Stratégie Nationale (forces, faiblesses, opportunités et contraintes) par rapport à la conduite du processus, à l'établissement des objectifs, à la mobilisation des moyens, à l'allocation des ressources, à l'engagement et à l'implication des principaux acteurs (gouvernement, praticiens et leurs réseaux, bailleurs de fonds, banque centrale, banques commerciales, prestataires de services techniques, secteur privé, etc.) ;
- Formuler des recommandations et propositions nécessaires à l'élaboration de la nouvelle stratégie nationale de microfinance.

La réalisation de ces trois objectifs spécifiques passe par l'atteinte des trois résultats suivants :

- L'état des lieux du secteur de la finance inclusive est fait aux plans macro, méso et micro ;
- Le diagnostic approfondi de la SNMF est réalisé, depuis sa mise en œuvre jusqu'à ce jour, à travers le réalisme des orientations et objectifs stratégiques, l'articulation avec les politiques de promotion du secteur financier, le développement rural et urbain, la promotion des micros et petites entreprises, l'impact sur la réduction de la pauvreté en général ;
- Les recommandations et propositions sont formulées pour l'amélioration du cadre de réactualisation et de mise en œuvre de la SNMF, incluant les orientations issues du diagnostic du secteur.

La lecture rapide de la SNMF de 2004 – 2007 et celle de 2008 – 2012 permet de faire cinq observations :

- Les axes stratégiques n'ont pas changé entre les deux phases ;
- Le budget a considérablement augmenté lors de la deuxième phase et représente dix fois celui de la première phase. Cette option stratégique révèle la détermination de mobiliser les moyens nécessaires pour l'atteinte des résultats ;
- Le cadre institutionnel a été amélioré à la deuxième phase ;
- De nouveaux partenaires ont été associés à la deuxième phase ;
- La SNMF a été adaptée à certaines orientations stratégiques de la finance inclusive et au MAP (Madagascar Action Plan) à la deuxième phase.

## **Méthodologie mise en œuvre**

La démarche théorique pour la conduite de cette évaluation finale repose sur les cinq critères de cohérence (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité), les approches SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) et SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles).

La démarche pratique, quant à elle, a été mise en œuvre en quatre phases.

La revue documentaire et la préparation de la mission ont permis d'exploiter les documents de stratégie, des rapports d'études ou d'activités et d'autres données secondaires du secteur de la microfinance. La collecte des données secondaires a consisté à rencontrer les différentes parties prenantes que sont la CNMF, les PTF, l'administration publique, les IMF, des banques et des représentants des membres/clients. L'analyse des données a servi à dégager les premiers enseignements de la mission d'évaluation et de préparer l'atelier de restitution. L'organisation de l'atelier de restitution a été l'occasion pour les participants, représentant les différentes parties prenantes, d'amender et de valider les résultats de la mission d'évaluation. Les observations et amendements de l'atelier de restitution ont été pris en compte dans l'élaboration du rapport.

## **Etat des lieux du secteur de la finance inclusive**

L'état des lieux est présenté par rapport à l'offre et à la demande.

L'offre de la finance inclusive au niveau micro est caractérisée par une variété d'institutions en termes de structuration et de méthodologie avec 31 institutions de microfinance et 03 établissements de crédit exerçant des activités de microfinance, ayant obtenu l'autorisation de l'autorité de supervision, une offre de produits et services assez diversifiés, l'existence d'IMF matures et solides, la forte concurrence, notamment en milieu urbain, la forte disparité en terme de couverture du territoire, l'existence de 2 IMF en difficultés.

Au niveau méso, il faut noter l'existence des PTF appuyant le secteur, d'une association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIMF), des PST tels que le Centre de Ressources et d'Appui à la Gestion (CRAG), des Cabinets d'études spécialisés (audit et de commissariat aux comptes) et multidisciplinaires, des Centres de Formation Universitaire et Technique (INSCAE, ICM, CNFPB,..).

La CSBF, le Ministère des Finances et du Budget et le Ministère de l'Agriculture sont les principales institutions intervenant au niveau macro pour l'offre dans le secteur de la finance inclusive à travers leurs activités de contrôle, de supervision et d'appuis divers.

La demande en finance inclusive est toujours forte avec des localités non encore couvertes, un besoin croissant des services de transfert d'argent, de crédits à moyen et long terme et de produits bancaires classiques (découvert, facilité de caisse, mise à disposition).

## **Diagnostic de la SNMF**

L'objectif global de la SNMF 2008-2012 est de : « favoriser l'accès à des services de microfinance diversifiés tant au niveau de l'offre de produits qu'au niveau des types d'institutions, grâce à des institutions viables, intégrées dans le secteur financier pour une majorité de ménages à faible revenu et de micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire malagasy d'ici 2012 ».

Trois axes stratégiques avec des objectifs spécifiques sont reliés à cet objectif global. L'axe stratégique N°1 porte sur l'« amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux du secteur de la microfinance. » L'axe stratégique N°2 est relatif à l'« offre viable et pérenne de produits et services adaptés, innovants, diversifiés et en augmentation dans les zones non couvertes et dans celles faiblement couvertes par des IMF professionnelles ». L'axe stratégique N°3 porte sur l'« organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration et une conduite efficiente du secteur ».

L'évaluation suivant les cinq critères de cohérence a permis d'analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de la SNMF.

La SNMF mise en œuvre de 2008 à 2012 est pertinente du point de vue des bénéficiaires finaux (membres/clients des IMF ayant une forte demande de services et produits financiers non encore satisfaite) et des bénéficiaires directs que sont les IMF et l'APIMF avec des besoins d'appuis divers. L'Etat malgache, à travers la CSBF, la CNMF et le Ministère de l'Agriculture, soutient des activités d'organisation et de structuration du secteur de la microfinance. Cet intérêt montre l'importance et la pertinence de la SNMF du point de vue des pouvoirs publics qui y voient un moyen d'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires.

De nombreux PTF soutiennent le développement de la microfinance à travers des appuis multiformes aux IMF. C'est le cas du PNUD, de l'UNCDF, du FIDA, de l'AFD, de la BM, de l'UE et la BAD. Ces bailleurs de fonds ont appuyé de manière directe ou indirecte certaines actions prévues dans la SNMF qui apparaît à ce titre adapté à certaines de leurs priorités.

Les actions prévues à travers les trois axes stratégiques sont aussi pertinentes en ce sens qu'elles ont fait l'objet d'une validation par l'ensemble des parties prenantes à la suite d'un diagnostic rapide.

L'efficacité a été évaluée à travers les trois axes stratégiques. Les résultats attendus de l'Axe Stratégique N°1 sont largement atteints à l'exception de la mise en œuvre concrète de politiques économiques favorisant le développement de la microfinance. Les résultats attendus de l'Axe Stratégique N°2 sont très faiblement atteints. Cela est compréhensible dans la mesure où le budget alloué a été faiblement mobilisé. Les deux premiers objectifs spécifiques de l'axe stratégique N°3 relatifs à l'APIMF et la CNMF sont réalisés. Les résultats attendus du troisième objectif spécifique de l'axe stratégique N°3 relatif à la gestion de la SNMF de manière concertée et efficiente n'ont pas été atteints. Car, le Conseil Supérieur de la Microfinance n'a pas été mis en place et le Comité de Pilotage n'est pas fonctionnel.

L'efficacité n'étant pas assurée, il n'est pas indiqué de faire l'évaluation de l'efficience, car la réalisation à moindre coût n'a pas de sens sans l'atteinte des résultats attendus.

Le budget prévu a été mobilisé à 39%. Cette faible mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et résultats prévus dans la SNMF ne plaident pas en faveur d'une gestion efficiente. Mais, la crise que le pays traverse depuis 2009 permet de comprendre qu'il n'est pas facile dans une situation de tensions politiques de mobiliser les PTF.

De même, il convient de faire observer que la tentation est souvent grande de financer le maximum d'activités avec le minimum de ressources disponibles dans une situation d'insuffisances de moyens avec le risque que de nombreuses activités financées ne soient pas réalisées ou n'aient pas des effets durables. Ce risque d'une gestion inefficente a été identifié dans le financement de certaines activités du comité d'investissement qui a réduit de manière significative les subventions demandées par certaines IMF sans s'assurer que les bénéficiaires disposent des fonds complémentaires pour la réalisation durable des activités prévues. C'est le cas de la mise en place des SIG dans certaines IMF et de caisses ou points de services dans certaines régions.

Il est difficile de se prononcer sur l'impact parce qu'aucun mécanisme de suivi de l'impact de la SNMF avec la définition de la situation de référence n'a été prévu. Toutefois, il ressort des entretiens avec les différentes parties prenantes que les IMF ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des populations, particulièrement pendant la crise.

Les institutions prévues pour la mise en œuvre de la SNMF sont nationales. Il s'agit de la CNMF, de l'APIMF, de la CSBF. Les capacités techniques et financières de ces institutions sont en train d'être renforcées par des PTF pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle.

La viabilité technique et financière de la SNMF est alors prévue et progressivement mise en œuvre, de manière à ce qu'à terme, les compétences locales soient capables de gérer de manière efficiente les institutions.

Les principales forces qui ont permis l'atteinte des résultats attendus de la SNMF malgré la crise sont identifiées au niveau du cadre réglementaire et des parties prenantes. Nous avons, entre autres, l'appui technique et financier du PAFIM, l'amélioration partielle du cadre réglementaire pour l'exercice de la profession, le dynamisme des IMF de niveau 3 et de certaines IMF de niveau 2 ayant une réelle capacité de développement, la mise en place et le fonctionnement de la CNMF, le rôle de contrôle et de supervision des IMF par la CSBF, la mise en place de l'APIMF comme unique association de la profession offrant un cadre de concertation à ses membres, le soutien de certains PTF aux activités mises en œuvre et la SNMF comme une référence pour les parties prenantes.

Les points faibles relevés au niveau de la SNMF expliquent en partie les réalisations mitigées. Il s'agit notamment de la faible prise en compte de la finance rurale et agricole dans la SNMF, l'absence d'interrelation entre la SNMF et la politique des autres secteurs de développement, la faible mobilisation des ressources pour le financement de la SNMF, la non maîtrise par des IMF de tous les aspects juridiques et fiscaux des textes légaux et réglementaires sur la microfinance, l'absence des mécanismes de suivi-évaluation de la SNMF et des institutions chargées de sa mise en œuvre, la faible capacité technique et financière des IMF de niveau 1 et de certaines IMF de niveau 2, le non financement des IMF par la banque centrale et les difficultés d'accès au refinancement des banques commerciales, l'insuffisance des mesures incitatives pour l'extension des activités des IMF dans les zones rurales, la faible capacité technique par rapport aux nouvelles technologies, le mauvais fonctionnement de la centrale des risques, la non application de stratégies adaptées pour la régularisation des opérateurs informels, l'inexistence de mécanisme de renforcement de la

protection des consommateurs et la forte concentration des activités développées dans le secteur de la microfinance en milieu urbain au détriment des localités rurales.

Les opportunités réelles pour la mise en œuvre de la SNMF sont les atouts économiques du pays au niveau de l'industrie, du tourisme et autres services dans les centres urbains. Les zones rurales offrent également des atouts avec l'agriculture, l'élevage, le tourisme et la pêche. C'est ce dynamisme de l'économie malgache qui explique en grande partie le développement des activités des IMF malgré la crise qui secoue le pays depuis 2009.

La contrainte majeure de la SNMF est la crise de 2009 qui a fait perdre certains financements et a eu des effets négatifs sur le développement économique de certaines entreprises qui sont les membres ou clients des IMF.

Les conditions d'accès difficiles à certaines localités dues à l'enclavement, l'insécurité, la faible culture financière des populations dans certaines régions, la non couverture de certaines zones en énergie électrique et en infrastructures de communication sont également des contraintes pour la mise en œuvre de la SNMF parce qu'elles ont un effet négatif sur le développement des activités des IMF dans ces milieux.

Certaines activités ont été de véritables succès dans le cadre de la mise en œuvre de la SNMF. C'est le cas de la vulgarisation des textes légaux et réglementaires sur le secteur de la microfinance, le développement et l'appropriation du CAE par des IMF, l'existence et le fonctionnement du comité d'investissement, la mise en place et le fonctionnement de l'APIMF.

D'autres activités telles que la base de données des IMF et la centrale des risques de la microfinance, les interventions non coordonnées des PTF dans les IMF ont connu un succès mitigé.

Les échecs de la SNMF sont imputables en grande partie à la crise politique qui dure depuis 2009 et qui explique le non fonctionnement du conseil supérieur de la microfinance et du comité de pilotage, la situation précaire de certaines IMF, la mobilisation très partielle du budget attendu.

## **Recommandations**

Les Huit recommandations d'ordre général formulées en fonction du diagnostic réalisé sont : (i) la reconduction des trois axes stratégiques, (ii) la prise en compte de la finance rurale dans la nouvelle stratégie, (iii) la participation active des PTF au comité d'investissement, (iv) la prise en compte des priorités en matière de finance inclusive de tous les PTF intervenant dans le pays, (v) la vulgarisation de la nouvelle SNMF, (vi) la quantification des résultats de la SNMF, (vii) le suivi de l'impact de la nouvelle SNMF et (viii) l'implication de l'ensemble des parties prenantes publiques.

Les trois recommandations formulées en fonction des trois objectifs spécifiques ou résultats attendus du premier axe stratégique sont : (i) la réactualisation du cadre légal et réglementaire, (ii) le développement des synergies entre la SNMF et les autres stratégies socio-économiques et (iii) l'appui à la CSBF.

La mission recommande le maintien des objectifs spécifiques et résultats attendus dans le deuxième axe en prenant en compte les priorités accordées à certaines activités.

Les trois recommandations formulées en fonction des trois objectifs spécifiques et résultats attendus du troisième axe sont : (i) la poursuite de l'appui à l'unité de coordination, (ii) le renforcement technique et financier de l'APIMF et (iii) la mise en place d'un cadre institutionnel réaliste.

## INTRODUCTION

### Historique de la SNMF

La Stratégie Nationale de la Microfinance est un processus initié par l'Etat Malagasy, à travers la Coordination Nationale de la MicroFinance, avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers. Le premier document de la SNMF (2004-2009) fût adopté en juin 2004.

En 2007, cette stratégie a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours afin de porter un regard critique sur les avancées réalisées d'une part et de procéder à son alignement par rapport aux engagements et défis du MAP d'autre part. Ce processus a abouti au deuxième document de stratégie concernant la période allant de 2008 à 2012.

Comme ladite stratégie arrive à son terme cette année 2012, la CNMF, avec l'appui du PNUD et de l'UNCDF à travers le PAFIM, a lancé le processus d'évaluation finale de la SNMF 2008-2012. Cet exercice devrait aboutir à la formulation d'une nouvelle stratégie qui est prévue pour être réalisée au mois de septembre 2012.

Le tableau ci-après donne quelques points de repère de la SNMF.

|            |   |
|------------|---|
| Août 2003  | Diagnostic et état des lieux du secteur de la microfinance                              |
| Juin 2004  | Document de la SNMF (2004-2009) approuvé par le Gouvernement                            |
| Oct. 2004  | Mise en place du Comité de Pilotage de la mise en œuvre de la SNMF                      |
| Mars 2005  | Table ronde des Bailleurs de Fonds du secteur   |
| Sept 2005  | Nouvelle loi de la microfinance (2005 – 016 du 29/09/2005)                              |
| Déc. 2006  | Décret d'application de la nouvelle loi   |
| Oct. 2007  | Evaluation à mi-parcours et alignement au MAP   |
| Nov. 2008  | Document de la SNMF (2008-2012) approuvé par le Gouvernement                            |
| 2008-2012  | Mise en œuvre du plan d'actions de la SNMF  |
| Juil. 2012 | Evaluation finale de la SNMF  |
| Sept. 2012 | Formulation de la nouvelle Stratégie Nationale de la Finance Inclusive – SNFI/2013-2017 |

**Tableau 1. Quelques points de repère de la SNMF**

Les grands objectifs visés par la mise en œuvre de la SNMF 2008-2012 sont globalement les suivants :

| Indicateurs                       | Année 2012 |
|-----------------------------------|------------|
| Nombre de ménages                 | 4 280 834  |
| Nombre de clients/membres         | 856 000    |
| Taux de pénétration               | 13%        |
| Crédits octroyés (milliards MGA)  | 227,5      |
| Encours de crédit (milliards MGA) | 162,4      |
| Encours de dépôts (milliards MGA) | 98,6       |

*Tableau 2. Les grands objectifs visés par la SNMF 2008-2012*

## Justification de l'évaluation finale de la SNMF

L'évaluation finale de la SNMF adoptée en 2008 s'avère nécessaire pour :

- Rendre compte de la mise en œuvre aux acteurs concernés ;
- Souligner les progrès réalisés, les modifications survenues ;
- Apprécier le niveau d'atteinte des résultats initialement fixés, les facteurs de réussite, de même que les facteurs de blocage et les besoins d'amélioration.

Par ailleurs, cet exercice trouve son bien fondé dans la nécessité d'aligner la SNMF par rapport aux évolutions récentes et aux défis à relever au niveau du secteur, du pays et au niveau mondial en général. Les résultats de cette évaluation devraient être pris en considération dans la formulation de la nouvelle SNMF/2013-2017 qui devrait orienter les actions au cours des cinq prochaines années.

## Objectifs et résultats attendus de l'évaluation finale

Les objectifs fondamentaux et spécifiques visés dans le cadre de cette évaluation finale de la SNMF/2008-2012 sont globalement les suivants :

- Faire l'état des lieux du secteur de la finance inclusive aux plans macro, méso et micro ;
- Faire le point en relevant les réalisations accomplies par rapport au plan d'actions, les résultats obtenus et les défis encourus dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'actions et les modifications survenues au cours de la mise en œuvre ;
- Faire un diagnostic approfondi de la stratégie nationale (forces, faiblesses, opportunités et limites) par rapport à la conduite du processus, à l'établissement des objectifs, à la mobilisation des moyens, à l'allocation des ressources et à l'engagement et l'implication des principaux acteurs (gouvernement, praticiens et leurs réseaux, bailleurs de fonds, banque centrale, banques commerciales, prestataires de services techniques, secteur privé, etc.) ;

- Formuler les recommandations et propositions nécessaires à l'élaboration de la nouvelle stratégie nationale de microfinance ;

Pour sa part, les résultats attendus à l'issue de la mission ont été les suivants :

- L'état des lieux du secteur de la finance inclusive (macro, méso et micro) est réalisé;
- Le diagnostic approfondi du secteur est réalisé, depuis la mise en œuvre de la SNMF jusqu'à ce jour : réalisme des orientations et objectifs stratégiques, articulation avec les politiques de promotion du secteur financier, avec le développement rural et urbain, la promotion des micros et petites entreprises et l'impact sur la réduction de la pauvreté en général ;
- Les recommandations et propositions à l'amélioration du cadre de réactualisation et de mise en œuvre de la SNMF, incluant les orientations issues du diagnostic du secteur, sont élaborées.

### **Déroulement de la mission**

La mission s'est déroulée durant le mois de juillet 2012<sup>1</sup> et elle a inclus globalement les activités suivantes :

- Rencontre avec les Commanditaires, en l'occurrence la Coordination Nationale de la Microfinance, le Management du PNUD/UNCDF et le PAFIM ;
- Rencontre avec les principaux acteurs<sup>2</sup> du secteur dans la Capitale Antananarivo et dans trois (3) Régions conformément aux termes de référence. La mission a rencontré trente quatre (34) entités regroupées dans les sept (7) catégories d'acteurs suivants :
  - Institutions financières incluant banques et IMF ;
  - Autorités de tutelle et de coordination ;
  - Autorité de contrôle et de supervision ;
  - Partenaires techniques et financiers
  - Association professionnelle ;
  - Prestataires de Services Techniques ;
  - Bénéficiaires.
- Restitution préliminaire auprès de la CNMF et le PAFIM ;
- Restitution en atelier auprès des acteurs et intervenants du secteur comprenant : les Ministères de tutelle, la CNMF, l'APIMF, les PTF, les IMF et banques, les PST ;
- Rédaction du rapport provisoire tenant en compte les recommandations et observations recueillies au cours de l'atelier de restitution.

La mission a collecté les documents requis dès le démarrage du mandat et à l'occasion des entrevues avec les acteurs. Par ailleurs, d'autres documents, accessibles sur Internet, ont été également exploités.

---

<sup>1</sup> Cf. au Programme de la mission à l'annexe 3

<sup>2</sup> Cf. à la liste des personnes rencontrées

## Démarche méthodologique

La démarche méthodologique adoptée par la mission se présente schématiquement comme suit. Elle comporte quatre étapes successives auxquelles correspondent les activités réalisées et ayant permis d'atteindre les résultats attendus au terme de la mission.

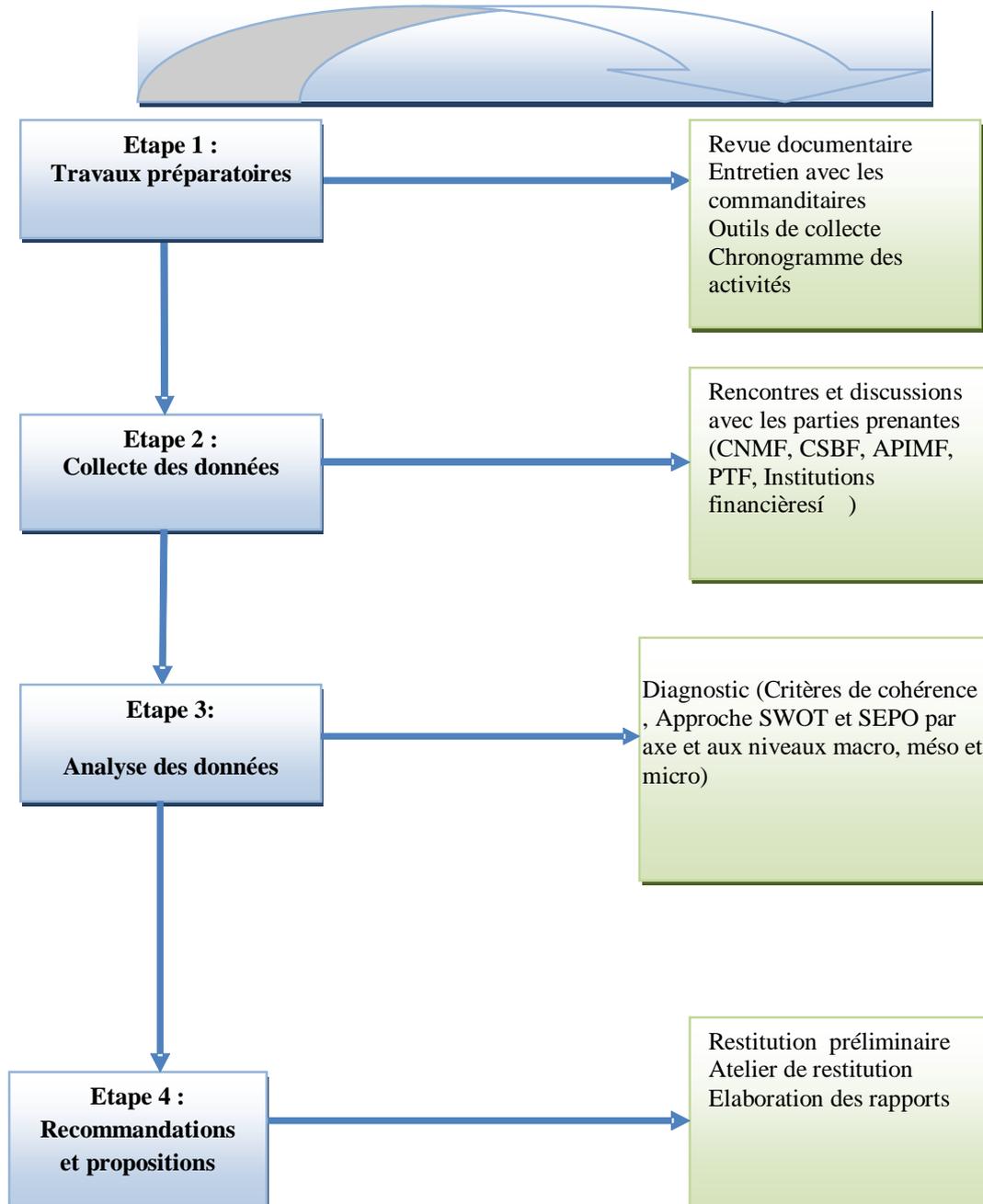


Figure 1. Démarche méthodologique de la mission

## **Partie 1. ETAT DES LIEUX DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE**

### **1.1. Environnement socio-politique et économique**

#### Contexte socio-politique

Depuis le début de l'année 2009, Madagascar vit une crise socio-politique qui tend à persister malgré l'existence d'une feuille de route de sortie de crise. Cette situation a eu des conséquences néfastes à différents niveaux, notamment :

- aggravation du phénomène de pauvreté<sup>3</sup> et de la corruption ;
- suspension du pays de l'AGOA ;
- pertes d'emplois suite à la fermeture de bon nombre d'entreprises dans le secteur de la zone franche et le secteur laitier ;
- suspension de l'appui financier des bailleurs de fonds en général, à l'exception de quelques projets en cours et/ou ceux touchant le domaine social et humanitaire ;
- dégradation accentuée de l'environnement par l'exploitation illicite des ressources naturelles, notamment dans les aires protégées ;
- insécurité grandissante tant en milieu urbain que rural.

En 2012, les perspectives de sortie de crise élaborées dans le cadre de la feuille de route ont permis aux communautés des bailleurs de fonds de reconsidérer à nouveau la reprise de leurs interventions à Madagascar.

#### Données socio-économiques

Les données statistiques recueillies reflètent la dégradation des conditions de vie de la population au cours des dernières années. En effet, le taux de pauvreté en 2010 était de 76,5% contre 68,7% en 2005, soit un accroissement de 7,8 points sur la période. Pour sa part, le PIB par tête a diminué de 478 USD en 2009 à 444,6 USD en 2010. Après la forte récession observée au cours de l'année 2009, la croissance de l'économie affiche un taux légèrement positif de 0,6% en 2011. Toutefois, l'économie du pays demeure vulnérable aux chocs internes et externes.

### **1.2. L'état du secteur au niveau macro, méso**

#### **1.2.1. Le niveau macro**

##### ***1.2.1.1. Cadre légal et réglementaire***

A Madagascar, le secteur financier est régi par deux lois fondamentales : la loi bancaire (1996) et la loi sur la microfinance (septembre 2005).

- *La loi bancaire (cadre législatif commun)*

Globalement, la loi bancaire porte sur la réglementation des établissements de crédit. Elle détermine par ailleurs :

- La définition des établissements de crédit et conditions d'exercice de leurs activités ;
- Le cadre institutionnel ;
- Le fonctionnement des établissements de crédit ;
- Les sanctions ;
- Les dispositions transitoires et finales.
- La loi sur la microfinance (cadre législatif spécifique)

---

<sup>3</sup> Selon l'INSTAT, le taux de pauvreté était de 76,5% en 2010 contre 68,7% en 2005

Pour sa part, la loi sur la microfinance définit les activités de microfinance et régit les conditions dans lesquelles elles sont exercées. Elle précise également les aspects suivants :

- l'agrément et les sanctions dans l'exercice de la profession,
- l'organisation,
- la classification et formes des institutions de microfinance,
- le fonctionnement,
- le contrôle,
- les interdictions et sanctions,
- les dispositions transitoires et diverses

Le tableau ci-après synthétise les opérations autorisées selon les trois niveaux d'IMF prévus par la loi.

| Opérations autorisées                 | Niveau 1  | Niveau 2   | Niveau 3  |
|---------------------------------------|---|--|---|
| <b>EPARGNE</b>                        |   |  |   |
| <b>Mutualistes</b>                    | Limitée aux sociétaires pour les IMF 1 mutualistes<br>Max : 500 000 MGA   | Restreinte aux membres pour les IMF 2 mutualistes<br>Pas de plafond  | Restreinte aux membres pour les IMF 3 mutualistes   |
| <b>Non mutualistes</b>                | Interdite pour les IMF 1 non mutualistes à l'exception de l'épargne obligatoire liée aux crédits  | Autorisée pour les IMF 2 non mutualistes constituées sous forme de SA<br>Pas de plafond  | Autorisée pour les IMF 3 non mutualistes constituées sous forme de SA   |
| <b>CREDIT</b>                         |   |  |   |
| <b>Mutualistes</b>                    | Micro crédit à court terme uniquement<br><u>Individuel</u><br>Max 1 500 000 MGA pour les IMF1 mutualistes<br><u>Groupe</u><br>Max 6 000 000 MGA pour les IMF1 mutualistes | Autorisé<br>Crédit à court et moyen terme<br><br>Max 5 000 000 MGA pour 30% du portefeuille<br>> 15 000 000 MGA pour 10% du portefeuille   | Autorisé<br>Crédit à court, moyen et long terme<br>Max 15 000 000 MGA pour 30% du portefeuille<br>> 60 000 000 MGA pour 10% du portefeuille |
| <b>Non mutualistes</b>                | <u>Individuel</u><br>Max 3 000 000 MGA pour les IMF1 non mutualistes<br><u>Groupe</u><br>Max 12 000 000 MGA pour les IMF1 non mutualistes                                 |  |   |
| <b>SERVICES CONNEXES</b>              |   |  |   |
| <b>Mutualistes et non mutualistes</b> | Limités aux prestations de conseil et formation à leur clientèle  | virement interne pour le compte des clients, location de coffre fort, prestations de conseil et de formation, virements de fonds non libellés en devises avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar |   |

**Tableau 3. Opérations autorisées selon les niveaux d'IMF**

### **1.2.1.2. Cadre institutionnel et acteurs**

- La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) : La CSBF est instituée pour veiller au bon fonctionnement des établissements de crédit et de vérifier le respect par ces établissements des dispositions qui leurs sont applicables et de sanctionner les manquements constatés.
- Le Ministère des Finances et du Budget (MFB) : Le MFB assure la tutelle globale et exclusive de la gestion des projets et programmes en microfinance. Il est chargé de la régulation, de la surveillance et de la promotion du secteur en utilisant la stratégie nationale de la microfinance comme seul cadre de référence et de pilotage du secteur de la microfinance, tant lors de la conclusion des partenariats bilatéraux ou multilatéraux que lors de l'appréciation qui est faite de l'accès des populations démunies aux services financiers de base.
- La Coordination Nationale de la Microfinance (CNMF) : Mise en place depuis 2004 au sein du Ministère des Finances et du Budget et rattachée à la Direction Générale du Trésor, la CNMF assure la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance et de promotion du secteur, le suivi des activités et des opérations des intervenants et l'évaluation des performances des programmes tout en apportant une attention particulière à la réflexion générale sur le secteur.
- Le Comité de Pilotage : En veilleuse depuis l'avènement de la crise en 2009, son rôle aurait consisté à assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions de la SNMF, de proposer des mesures d'adaptation et de conduire des réflexions thématiques.
- Le Ministère de l'Agriculture (MINAGRI) : Le MINAGRI a surtout un rôle d'appui technique dans la réflexion sur la mise en place des produits et services adaptés aux besoins des populations rurales, la recherche et la mise à disposition du secteur des financements appropriés pour l'extension des Institutions, l'expérimentation et la mise en œuvre de mécanismes innovants de la maîtrise des risques notamment des produits financiers liés à l'agriculture, la mise en relation des IMF avec des grands projets et programme et la mise en place concertée de fonds de garantie pour les institutions.
- Les Partenaires Techniques et Financiers : Les PTF qui apportent leur soutien au secteur de la microfinance sont, par ordre alphabétique, les suivants : l'AFD, la Banque Mondiale, la Banque Africaine du Développement, le FIDA, le PNUD, l'UNCDF et l'Union Européenne. Il convient de souligner cependant qu'en raison de la crise, les PTF n'ont pas pu fonctionner normalement et certains d'entre eux ont dû moduler leurs appuis en conséquence.

| <b>PTF</b>      | <b>Programme ou Projet en cours</b>  | <b>Budget prévisionnel</b>         | <b>Objectif et stratégie d'intervention</b>  | <b>Période couverte</b> | <b>Instruments financiers</b>   |
|-----------------|--|------------------------------------|--|-------------------------|---|
| AFD             | Multi sectoriels (éducation, santé, développement rural,...)               | 22,7 millions d'Euros <sup>4</sup> | Politiques sectorielles, développement du système financier et des entreprises, et accompagnement des ONG  | 2008-2011               | Garantie ARIZ<br>Facilité microfinance  |
| Banque Mondiale | PASEF <sup>5</sup>   | 15 millions USD                    | Appui au secteur financier à travers deux composantes : composante bancaire et composante microfinance   | 2010 - 2013             | Garantie au PME   |
| BAD             | PACP   | ND                                 | Accès des communautés de pêcheur à des services financiers   | ND                      | Fonds FAD   |
| FIDA            | PROSPERER à travers une composante finances rurales et gestion des risques | 4,5 millions USD                   | Promotion de l'investissement des micros entreprises rurales par un meilleur accès au crédit à des conditions pérennes et adaptées à leurs besoins et dans des conditions favorables de gestion des risques  | 2008-2013               | Facilité d'investissement rural, Facilité de partage de risque, Fonds d'appui aux entreprises et Fonds d'appui institutionnel |
| PNUD/<br>UNCDF  | PAFIM  | 6 millions USD                     | Amélioration des conditions de vie des populations pauvres et à faibles revenus, par l'amélioration à l'accès aux services financiers de base à travers le renforcement des capacités des différents intervenants du secteur aux plans macro, méso et micro. | 2010-2013               | Fonds de Renforcement Institutionnel et Financier   |

<sup>4</sup> Montant total des appuis pour la période 2008 - 2011

<sup>5</sup> Projet en phase de restructuration conformément aux procédures opérationnelles OP 7 30 « Dealing with de Facto Government »

|    |   |             |  |             |                            |
|----|---|-------------|--|-------------|----------------------------|
| UE | 5 programmes :<br>- PARECAM<br>- Protection sociale et économique des travailleurs<br>- Commerce équitable et microfinance<br>- Promotion de la femme micro entrepreneur<br>- Programme cadre de microfinance | 1 316 320 € | Réduction de la pauvreté et augmentation de l'accès aux activités génératrices de revenus<br><br>Mise en place d'une IMF (ABM) | 2006 - 2013 | Fonds d'appui au programme |
|----|---|-------------|--|-------------|----------------------------|

**Tableau 4. Tableau synoptique des interventions des PTF**

### 1.2.2. Le niveau méso

Les acteurs du niveau méso comprennent l'APIMF et les Prestataires de Services Techniques. Les Opérateurs de Téléphonie Mobile, en facilitant l'exploitation des applications financières sur téléphonie mobile, intègrent ipso facto cette catégorie d'acteurs.

- L'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIMF) : Instituée dans le cadre de la loi sur la microfinance, la mise en place de l'APIMF est récente (2010) et elle n'a été vraiment opérationnelle qu'à partir de décembre 2011. Elle regroupe les IMF agréées ou autorisées à exercer, au titre de la loi en vigueur, et qui sont actuellement au nombre de trente et un.  
L'APIMF a pour mission de contribuer à la défense des IMF membres et faciliter leur professionnalisation et leur développement en renforçant continuellement leurs capacités à offrir des produits et services financiers efficaces et durables en faveur des populations démunies. Particulièrement, l'APIMF a pour objet de :
  - assurer la promotion et la défense des intérêts collectifs des IMF membres ;
  - informer le public et former ses adhérents ;
  - favoriser la coopération entre ses membres ;
  - organiser et assurer la gestion de services d'intérêt commun.
- Les Prestataires de Services Techniques (PST) : Les PST comprennent des Cabinets d'études et des Organismes spécialisés impliqués dans l'appui et le soutien au secteur de la microfinance. Les Cabinets d'études et de conseils<sup>6</sup> offrent des prestations techniques touchant différents domaines notamment : audit, commissariat aux comptes, études de marché, assistance à la gestion, NTIC, etc. L'approche du CRAG qui consiste à mutualiser des services d'appui technique et de coaching aux IMF 1 paraît à plus d'un titre, innovant et appréciée par les IMF1.

<sup>6</sup> Les Cabinets d'études et de conseils et Organisations actifs dans le soutien au secteur sont les suivants : FTHM, CGA, MAZARS FIVOARANA, Martin Rasoanaivo, ECR, AMBRE ASSOCIATES, PLANET FINANCE et CRAG, Consulting Plus.

- Les Opérateurs de Téléphonie Mobile : trois opérateurs prédominent sur le marché actuellement : TELMA, ORANGE et AIRTEL tandis qu'un quatrième, TARATRA mobile, se situe au second plan. Les trois premiers ont obtenu leur autorisation en tant qu'intermédiaire en opérations de banque. Ils se spécialisent essentiellement dans le transfert d'argent et le paiement par téléphone portable.

### 1.3. L'état de l'offre en finance inclusive

Au 31 décembre 2011, le secteur de la finance inclusive compte :

- onze banques territoriales ;
- sept établissements financiers ;
- vingt huit institutions de microfinance agréées
- quatre institutions de microfinance opérationnelles non agréées. Trois de ces dernières ont obtenu leur agrément au cours du premier trimestre de 2012, ce qui porte actuellement à trente et un le nombre des IMF ayant obtenu leurs agréments (IMF 2 et IMF 3) ou leurs licences (IMF 1) de la CSBF.

#### 1.3.1. Résultats globaux atteints par le secteur de la microfinance au 31.12.2011

A la fin de l'année 2011, les résultats globaux atteints par les IMF se présentent comme suit :

- Nombre d'institutions : 31 IMF et 2 institutions bancaires orientées microfinance.
- Nombre de caisses/agences : 738
- Nombre de membres clients : 838 791
- Taux de pénétration : 19,5%
- Encours de crédit : 244 433 millions MGA
- Encours de dépôts : 193 096 millions MGA
- Nombre d'emprunteurs actifs : 169 919
- CDL/CC (créances en souffrances) : 7,64% de l'encours brut de crédit

#### 1.3.2. Evolution des activités des IMF et des banques de microfinance ABM et MICROCRED BANQUE MADAGASCAR (2008-2011) (2008-2011)

En dépit de la crise, les IMF malgaches ont connu une forte croissance sur la période : en moyenne près de 165% sur les dépôts et de l'ordre de 104% sur les crédits. Au 31 décembre 2011, l'encours de dépôts a atteint 193 milliards MGA tandis que l'encours de crédit des IMF s'est élevé à 244,4 milliards MGA. Pour sa part, le nombre de membres/clients des IMF a atteint près de 839 000. Les IMF offrent principalement des produits d'épargne et de crédit. Pour certaines opérations, comme le transfert d'argent, elles doivent s'associer aux banques.

| Rubriques                 | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Nombre de caisses/agences | 638     | 652     | 700     | 738     |
| Croissance (%)            |         | 2,19%   | 7,36%   | 5,43%   |
| Nombre de membres/clients | 529 774 | 629 302 | 733 864 | 838 791 |
| Croissance (%)            |         | 18,79%  | 16,62%  | 14,30%  |
| Encours de                | 72 943  | 91 050  | 136 443 | 193 096 |

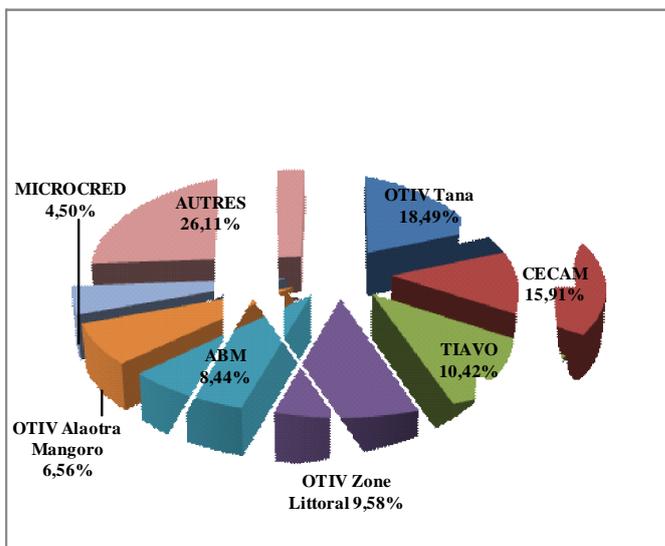
|                    |         |         |         |         |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| dépôts/épargnes    |         |         |         |         |
| Croissance (%)     |         | 24,82%  | 49,86%  | 41,52%  |
| Encours de crédits | 119 871 | 145 174 | 177 868 | 244 433 |
|                    |         | 21,11%  | 22,52%  | 37,42%  |

**Tableau 5. Evolution des activités des IMF**

### **1.3.3. Positionnement des IMF sur le marché**

L'arrivée sur le marché de nouveaux entrants depuis l'année 2006 a bouleversé le paysage de la microfinance à Madagascar. Si les IMF de type mutualiste ont pendant longtemps dominé le marché, cela ne semble plus être le cas aujourd'hui où sept (7) institutions se partagent la majeure partie du marché, tout critère confondu.

- Classement selon le nombre membres/clients



AUTRES :

ACEP M/CAR, AGRICRED, APEM/PAIQ, CEFOR, EAM-FINANCES, FANAMPIANA IVOARANA, FIVOY, HARDI FINANCE, IFRA, MADA CREDITO, MAMELASOA, MAMPITA, MECI, MUTUA FIDE MICROFINANCE, ORDIMIC, OTIV DIANA, OTIV SAVA, PAMF, SIPEM, SOAHITA, TITEM, VAHATRA, VATSY, VOLA MAHASOA, ODRD, OTIV BOENY MAHAJANGA, PAPM

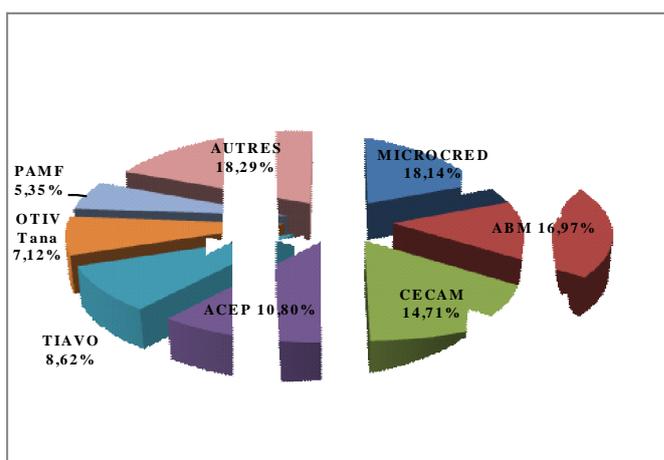
**Figure 2. Classement selon le nombre de caisses/agences**

Au 31.12.2011, 65,5% du marché reviennent aux institutions suivantes avec dans l'ordre :

- OTIV/TANA
- CECAM
- TIAVO
- OTIV/Zone Littoral
- AccèsBanque Madagascar (non mutualiste)
- OTIV/ALMA
- Et MicroCred Banque Madagascar (non mutualiste)

Cinq parmi les sept institutions listées ci-dessus sont de types mutualistes.

- Classement selon l'encours de crédit



AUTRES :

AGRICRED, APEM/PAIQ, CEFOR, EAM-FINANCES, FANAMPIANA IVOARANA, FIVOY, HARDI FINANCE, IFRA, MADA CREDITO, MAMELASOA, MAMPITA, MECI, MUTUA FIDE MICROFINANCE, ORDIMIC, OTIV DIANA, OTIV SAVA, OTIV ALAOTRA MANGORO, OTIV ZONE LITTORAL, SIPEM, SOAHITA, TITEM, VAHATRA, VATSY, VOLA MAHASOA, ODRD, OTIV BOENY MAHAJANGA, PAPM

**Figure 3. Classement selon l'encours de crédit**

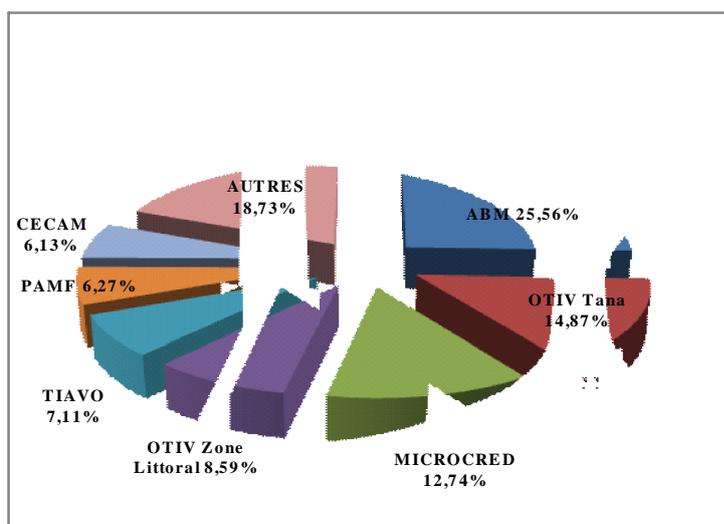
Au 31.12.2011, près de 82% de l'encours de crédit du secteur sont partagés par les institutions suivantes dans l'ordre :

- MicroCred Banque Madagascar (non mutualiste)
- AccèsBanque Madagascar (non mutualiste)
- CECAM

- ACEP
- TIAVO
- OTIV/TANA
- PAMF

Sur le marché du crédit, le palmarès revient aux deux institutions bancaires MicroCred Banque Madagascar et AccèsBanque Madagascar. Parmi les IMF mutualistes, le réseau CECAM arrive en tête dans cette catégorie et se classe en troisième position par rapport à l'ensemble du secteur.

- Classement selon l'encours d'épargne



AUTRES :

ACEP M/CAR, AGRICRED, APEM/PAIQ, CEFOR, EAM-FINANCES, FANAMPIANA IVOARANA, FIVOY, HARDI FINANCE, IFRA, MADA CREDITO, MAMELASOA, MAMPITA, MECI, MUTUA FIDE MICROFINANCE, ORDIMIC, OTIV DIANA, OTIV SAVA, OTIV ALAOTRA MANGORO, SIPEM, SOAHITA, TITEM, VAHATRA, VATSY, VOLA MAHASOA, ODRD, OTIV BOENY MAHAJANGA, PAMP

**Figure 4. Classement selon l'encours d'épargne**

En matière d'épargne, 81% du marché sont partagés par les institutions suivantes dans l'ordre :

- AccèsBanque Madagascar
- OTIV/TANA
- MicroCred Banque Madagascar
- OTIV/ZL
- TIAVO
- PAMF
- CECAM

Remarques : Ces classements sont donnés à titre purement indicatif dans la mesure où ils peuvent être biaisés par le fait que les deux institutions bancaires Microcred Banque Madagascar et AccèsBanque Madagascar ont dans leurs portefeuilles une clientèle d'entreprises plus ou moins structurées et dont les profils diffèrent de ceux de la clientèle des IMF stricto sensu.

**1.3.4. Perspectives de l'offre**

Les dispositions légales et réglementaires en vigueur précisent la nature des services et de produits que les IMF sont autorisés à offrir à leur clientèle. L'on constate que les IMF les plus matures offrent des produits et services largement diversifiés en matière de crédit et d'épargne.

Pour les prochaines années, le secteur de la microfinance pourrait subir une mutation profonde en raison de l'influence de deux facteurs majeurs : d'une part l'ampleur de la demande des clients/membres et d'autre part l'utilisation des NTIC devenues un outil incontournable pour le développement du secteur de la microfinance. Les changements pressentis ont surtout trait à :

- la transformation institutionnelle en banque de deux ou trois IMF matures et ce afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle ;
- la densification/extension des réseaux de microfinance aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain ;
- la diversification de l'offre de services financiers : de transferts d'argent (mobile banking),

## 1.4. L'état de la demande en finance inclusive

### 1.4.1. Demande de services et produits d'épargne

L'analyse de l'épargne moyenne par clients/membres montre une forte disparité entre les institutions selon leur niveau. Par ailleurs, l'analyse fait également ressortir le profil socio économique de la clientèle desservie par chaque catégorie d'institution. Toutefois, par rapport au potentiel de croissance existant, des marges demeurent à explorer par différents moyens : communication, diversification des services, qualité des services,...

| Institutions     | Dépôt moyen par client (MGA) | Equivalent USD |
|------------------|------------------------------|----------------|
| IMF 1            | 81 047                       | 41             |
| IMF 2            | 166 407                      | 83             |
| IMF 3            | 164 199                      | 82             |
| MicroCred et ABM | 685 840                      | 343            |

*Tableau 6. Dépôt moyen par client par niveau d'IMF*

### 1.4.2. Demande de crédit

La demande satisfaite porte en général sur des crédits de court terme (crédit commercial, crédit à la production, transformation, crédit à la consommation, crédit aux particuliers...). Les produits et services portant sur le moyen terme et long terme (équipement, habitat...) sont faiblement financés. Trois raisons expliqueraient cela :

- le manque de pratique en la matière pour certaines IMF ;
- l'insuffisance de ressources longues pour financer ce type d'investissement ;
- l'imparfaite connaissance des besoins de la clientèle et le manque d'innovation.

En 2011, l'encours de crédit enregistré de 244 milliards MGA concernait 170 000<sup>7</sup> membres/clients, soit près de 20% seulement de l'effectif total des clients.

Il est constaté que les IMF n'ont pas le réflexe d'évaluer le pourcentage de refus des clients alors que cet aspect constitue un facteur non négligeable dans l'amélioration de la qualité des services.

<sup>7</sup> Source : CNMF

### **1.4.3. Demande d'autres services et produits**

D'autres services sont de plus en plus demandés par la clientèle des IMF, notamment :

- le transfert d'argent ;
- les services et produits bancaires classiques (découvert, facilité de caisse, mise à disposition, paiement de factures,..). C'est l'impossibilité pour certaines IMF de pouvoir répondre à cette demande du fait des dispositions légales qui les ont motivées à se transformer en banque dans un délai plus ou moins court ;
- crédits à moyen et long terme.

## Partie 2. DIAGNOSTIC DE LA SNMF

Le diagnostic de la SNMF sera fait à travers les quatre points suivants :

- La présentation de la SNMF
- L'analyse de la SNMF suivant les cinq critères de cohérence
- L'évaluation de la SNMF selon l'approche SWOT
- L'état des lieux de la SNMF suivant l'approche SEPO

### 2.1. La présentation de la SNMF

L'objectif global de la SNMF 2008-2012 est de : « *favoriser l'accès à des services de microfinance diversifiés tant au niveau de l'offre de produits qu'au niveau des types d'institutions, grâce à des institutions viables, intégrées dans le secteur financier pour une majorité de ménages à faible revenu et de micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire malagasy d'ici 2012* ».

Trois axes stratégiques avec des objectifs spécifiques sont reliés à cet objectif global.

**L'axe stratégique N°1** porte sur l' « *amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux du secteur de la microfinance* ».

Les trois objectifs spécifiques reliés à cet axe stratégique sont :

- Mettre en œuvre des politiques économiques favorisant le développement de la microfinance ;
- Compléter et implanter le nouveau cadre légal et réglementaire et la mise en place des instructions et circulaires axées sur la santé financière ;
- Assurer une surveillance adéquate du secteur pour une meilleure croissance.

Les résultats attendus de ce premier axe stratégique sont :

- Les stratégies et politiques économiques mises en œuvre favorisent le développement de la micro finance ;
- Le Cadre légal et réglementaire est révisé dans le sens de son amélioration. Il prend en compte les éléments suivants : diversité des interventions, pratiques optimales, sécurisation du secteur, nouvelle répartition des tâches entre la CSBF et les autres structures concernées par la microfinance ;
- La surveillance et le contrôle du secteur sont adaptés afin de mieux le sécuriser.

**L'axe stratégique N°2** est relatif à l' « *offre viable et pérenne de produits et services adaptés, innovants, diversifiés et en augmentation dans les zones non couvertes et dans celles faiblement couvertes par des IMF professionnelles* ».

Les quatre objectifs spécifiques reliés à cet axe sont :

- Œuvrer pour la professionnalisation des IMF ;
- Améliorer la santé financière et la transparence des IMF ;
- Accroître, diversifier et étendre l'offre de produits et services financiers surtout dans les zones non encore ou faiblement touchées ;
- Assurer une articulation des IMF avec les autres systèmes financiers par l'accès à de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen terme, pondérés aux risques qu'elles représentent.

Les résultats attendus pour la réalisation des objectifs spécifiques de ce deuxième axe stratégique sont :

- Les IMF se professionnalisent ;
- La santé financière et la transparence des IMF sont améliorées ;
- L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées ;
- Les IMF sont articulées avec les autres systèmes financiers et bénéficient de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen terme et pondérés aux risques qu'elles représentent.

**L'axe stratégique N°3** porte sur l' « *organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration et une conduite efficiente du secteur* ».

Les trois objectifs spécifiques reliés à cet axe sont :

- Renforcer la structuration de la profession ;
- Assurer de façon efficace la coordination nationale du secteur ;
- Gérer et conduire la SNMF de manière efficiente et concertée.

Les résultats attendus pour la réalisation des ces objectifs spécifiques du troisième axe stratégique sont :

- La structuration de la profession est renforcée ;
- La coordination nationale du secteur est assurée efficacement ;
- La SNMF est gérée et conduite de manière efficiente et concertée.

Un plan d'actions a été élaboré pour la mise en œuvre et le suivi des activités. Cette planification faite sur la base des résultats attendus intègre les sous-résultats, les modalités, les acteurs, le délai, les indicateurs, les moyens de vérification et les conditions.

Le budget total prévu pour la mise en œuvre de cette stratégie est présenté dans le tableau suivant.

| <b>Rubriques</b>    | <b>Montant en \$US</b> | <b>Pourcentage</b> |
|---------------------|------------------------|--------------------|
| Axe stratégique N°1 | 7.286.500              | 12,14%             |
| Axe stratégique N°2 | 50.502.604             | 84,21%             |
| Axe stratégique N°3 | 2.187.000              | 03,65%             |
| <b>Total</b>        | <b>59.976.104</b>      | <b>100%</b>        |

*Tableau 7. Répartition du budget de la SNMF par axe stratégique*

Source : SNMF (2008 – 2012)

L'axe stratégique N°2 est le plus priorisé avec 84,21% d'allocation budgétaire.

Les effets quantitatifs attendus en 2012 sont :

- Encours de crédits : 162,4 milliards MGA ;
- Encours de dépôts : 98,6 milliards MGA ;
- Taux de pénétration : 13%.

## **2.2. L'analyse de la SNMF suivant les cinq critères de cohérence**

Cette analyse sera faite à travers l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité de la SNMF.

### **2.2.1. L'évaluation de la pertinence**

L'état des lieux du secteur a révélé que la demande en services financiers à moindre coût est encore non satisfaite pour une bonne partie des populations malgaches, malgré les efforts qui ont été faits pour améliorer l'offre. Dans un tel contexte, la SNMF qui se propose dans son axe stratégique N°2 d'accroître, diversifier et étendre des produits et services financiers surtout dans les zones non encore ou faiblement touchées est entièrement adaptée aux priorités des populations à la base qui sont les bénéficiaires finaux des actions mises en œuvre dans cette stratégie nationale.

Les IMF ont bénéficié d'appuis multiformes dans le cadre de la mise en œuvre de la SNMF qui leur ont permis d'améliorer les services au profit de leurs membres ou clients. Ces IMF ont toujours besoin d'appui pour l'amélioration de leur performance et la satisfaction de la demande. Tous les acteurs interrogés pensent que la SNMF répond à de réels besoins et est entièrement adaptés aux priorités des bénéficiaires directes que sont les IMF et leur association professionnelle.

L'Etat malgache à travers la CSBF, la CNMF et le Ministère de l'Agriculture soutient des activités d'organisation et de structuration du secteur de la microfinance. Cet intérêt montre l'importance et la pertinence de la SNMF du point de vue des pouvoirs publics qui y voient un moyen d'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires.

De nombreux PTF soutiennent le développement de la microfinance à travers des appuis multiformes aux IMF. C'est le cas du PNUD, de l'UNCDF, du FIDA, de l'AFD, de la BM, de l'UE et la BAD. Ces bailleurs de fonds ont appuyé de manière directe ou indirecte certaines actions prévues dans la SNMF qui apparaît à ce titre adapté à certaines de leurs priorités.

La SNMF mise en œuvre de 2008 à 2012 est alors pertinente du point de vue des bénéficiaires finaux, des bénéficiaires directs que sont les IMF et l'APIMF, de l'Etat et des PTF.

Les actions prévues à travers les trois axes stratégiques sont aussi pertinentes en ce sens qu'elles ont fait l'objet d'une validation par l'ensemble des parties prenantes à la suite d'un diagnostic rapide.

### **2.2.2. L'évaluation de l'efficacité**

Le financement mobilisé sur les 59.976.104 \$US prévus est de 23.448.640 \$US, soit 39%. La crise de 2009 n'a pas permis d'organiser la table ronde des bailleurs de fonds. De même, certaines opportunités de financement de la SNMF comme le MCA ont été perdues.

Cette situation d'insuffisance de financement n'a pas permis aux parties prenantes de réaliser toutes les activités prévues dans la SNMF. Mais les activités réalisées ont contribué au développement du secteur avec des effets quantitatifs qui dépassent largement les prévisions.

Les réalisations en termes d'effets quantitatifs en décembre 2011 sont présentées dans le tableau suivant.

| <b>Rubriques</b>    | <b>Réalisations au 31/12/2011 en MGA</b> | <b>Réalisations attendues au 31/12/2012 en MGA</b> | <b>Taux de réalisation une année avant le terme de la SNMF</b> |
|---------------------|--|--|--|
| Encours de crédits  | 244,433 milliards                        | 162,4 milliards                                    | 150, 51%   |
| Encours de dépôts   | 193, 096 milliards                       | 98,6 milliards                                     | 195, 84%   |
| Taux de pénétration | 19,5%                                    | 13%  | 150%   |

**Tableau 8. Réalisations en décembre 2011 par rapport aux réalisations prévues pour décembre 2012**

Source : Consultants à partir des données collectées

Ces résultats révèlent le dynamisme du secteur financier malgré la non réalisation de toutes les activités prévues dans la SNMF.

L'état des réalisations de la SNMF sera présenté en fonction des axes stratégiques et des résultats attendus. Les résultats attendus n'étant pas subordonnés à des indicateurs mesurables, il n'est pas possible de donner quantitativement le niveau de réalisation.

*Evaluation des résultats de l'axe stratégique N°1 portant sur l' « amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux du secteur de la microfinance. »*

Les résultats attendus du premier objectif spécifique relatif à la mise en œuvre des politiques économiques favorisant le développement de la microfinance sont partiellement atteints à cause de la crise socio-politique qui n'a pas permis d'initier toutes les actions prévues dans ce sens. A titre d'exemples, l'articulation de la SNMF avec la décentralisation et les autres politiques de développement n'a pas été réalisée. De même, la CNMF n'a pas été érigée en direction au sein du Ministère des finances et du budget comme prévu.

Le deuxième objectif spécifique intitulé : « Compléter et implanter le nouveau cadre légal et réglementaire et la mise en place des instructions et circulaires axées sur la santé financière » a été en grande partie réalisé avec la publication des instructions par la CSBF après avis de la profession.

Les résultats attendus du troisième objectif spécifique concernant la surveillance adéquate du secteur ont été largement atteints avec le renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF, la conduite de missions de contrôle et de surveillance, la mise en place et le fonctionnement d'une centrale de risque.

Il apparaît alors clairement que les résultats attendus de l'axe stratégique N°1 ont été largement atteints à l'exception de la mise en œuvre concrète de politiques économiques favorisant le développement de la microfinance.

*Evaluation des résultats de l'axe stratégique N°2 relatif à l' « offre viable et pérenne de produits et services adaptés, innovants, diversifiés et en augmentation dans les zones non couvertes et dans celles faiblement couvertes par des IMF professionnelles »*

Les résultats attendus du premier objectif spécifique relatif à la professionnalisation des IMF sont réalisés en partie avec l'évaluation des besoins, des programmes et des mécanismes de renforcement des capacités pour les élus, les techniciens et autres intervenants (commissaires aux comptes, consultants), la poursuite des efforts d'amélioration de performance par les IMF par la mise en place d'outils de gestion opérationnels et performants.

Le deuxième objectif spécifique portant sur l'amélioration de la santé financière et la transparence des IMF a été aussi partiellement réalisé avec la mise en place des modalités, mécanismes et/ou mesures permettant d'accroître l'efficacité, la qualité du portefeuille et les autres indicateurs de performance des IMF. Il faut faire observer que la mise en place d'un fonds d'appui et d'un prix annuel lié à la transparence et la performance n'a pas été réalisée. De même, l'activité relative à l'état des lieux des systèmes d'informations et de gestion en partenariat avec le CGAP n'a pas été réalisée.

Les résultats attendus du troisième objectif spécifique portant sur l'amélioration, la diversification et l'extension à des zones non encore touchées de l'offre de produits et services financiers ont été très partiellement atteints. Les activités relatives à une étude d'identification des besoins en produits et services financiers dans les zones non couvertes et faiblement couvertes, la vulgarisation du mécanisme d'assurance agricole existant, l'appui à la formation des structures techniques d'appui des IMF sur les outils de développement de nouveaux produits comme le Microsave, l'existence d'une ligne de financement des innovations dans le fonds multi-bailleurs, des expériences-tests de produits en fonction des besoins identifiés dans les domaines de l'épargne, du leasing, de l'assurance et des moyens de paiement, l'appui à l'élargissement des services de l'IMF n'ont pas été réalisés.

Le quatrième objectif spécifique destiné à « assurer une articulation des IMF avec les autres systèmes financiers par l'accès à de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen terme, pondérés aux risques qu'elles représentent » n'a pas été réalisé. Il y a eu un atelier pour le renforcement des relations d'affaires banques/IMF qui n'est pas encore suivi d'actions concrètes. Le renforcement de la position financière des IMF demeure un chantier en projet.

Les résultats attendus de l'axe stratégique N°2 sont très faiblement atteints. Cela se comprend dans la mesure où le budget alloué à cet axe a été très faiblement mobilisé.

*Evaluation des résultats de l'axe stratégique N°3 portant sur l'« organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration et une conduite efficace du secteur »*

Les résultats attendus du premier objectif spécifique relatif au renforcement de la structuration de la profession ont été en partie atteints avec la mise en place et le fonctionnement de l'APIMF. Mais, il reste à faire de cette association une institution efficace, crédible et dynamique, capable de jouer pleinement son rôle de représentation, de proposition, de promotion du secteur, de défenses des intérêts de la profession et de renforcement des capacités des membres.

Le deuxième objectif spécifique destiné à « assurer de façon efficace la coordination nationale du secteur » a été en grande partie réalisé. La CNMF est fonctionnelle. Mais, il lui reste à faire de manière optimale le suivi efficace des activités de tous les intervenants et l'évaluation des performances du secteur.

Les résultats attendus du troisième objectif spécifique relatif à la gestion de la SNMF de manière concertée et efficace n'ont pas été atteints. Le conseil supérieur de la microfinance n'a pas été mis en place et le comité de pilotage n'est pas fonctionnel.

### **2.2.3. L'évaluation de l'efficience**

L'efficacité n'étant pas assurée, il n'est pas indiqué de faire l'évaluation de l'efficience, car la réalisation à moindre coût n'a pas de sens sans l'atteinte des résultats attendus.

Le budget prévu a été mobilisé à 39%. Cette faible mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et résultats prévus dans la SNMF ne plaident pas en faveur d'une gestion efficiente. Mais, la crise que le pays traverse depuis 2009 permet de comprendre qu'il n'est pas facile dans une situation de tensions politiques de mobiliser les PTF.

De même, il convient de faire observer que la tentation est souvent grande de financer le maximum d'activités avec le minimum de ressources disponibles dans une situation d'insuffisances de moyens avec le risque que de nombreuses activités financées ne soient pas réalisées ou n'aient pas des effets durables.

Ce risque de gestion inefficace a été identifié dans le financement de certaines activités du comité d'investissement qui a réduit de manière significative les subventions demandées par certaines IMF sans s'assurer que les bénéficiaires disposent des fonds complémentaires pour la réalisation durable des activités prévues. C'est le cas de la mise en place des SIG dans certaines IMF et de caisses ou points de services dans certaines régions.

Il est souhaitable de limiter les appuis durables aux ressources disponibles et d'éviter de faire des interventions qui peuvent être perçues comme du saupoudrage et assimilées à du gaspillage, car étant incapables de faciliter l'atteinte des résultats escomptés.

### **2.2.4. L'évaluation de l'impact**

Il est difficile de se prononcer sur l'impact parce qu'aucun mécanisme de suivi de l'impact de la SNMF avec la définition de la situation de référence n'a été prévu. Toutefois, il ressort des entretiens avec les différentes parties prenantes que les IMF ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des populations, particulièrement pendant la crise.

A titre d'exemple, les salariés qui ont perdu leur emploi dans les zones franches suite à l'arrêt de l'AGOA n'ont pu développer des activités génératrices de revenus que grâce aux crédits octroyés par des IMF.

La forte évolution du nombre de membres/clients, de l'encours de crédits et de l'encours d'épargne pendant la crise politique est aussi révélatrice des effets positifs des actions mises en œuvre dans le cadre de la stratégie pour l'amélioration de l'accès des populations aux services financiers de base.

### **2.2.5. L'évaluation de la durabilité**

Les institutions prévues pour la mise en œuvre de la SNMF sont nationales. Il s'agit de la CNMF, de l'APIMF, de la CSBF. Les capacités techniques et financières de ces institutions sont entrain d'être renforcées par des PTF pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle. Les experts internationaux travaillent en partenariat avec des experts nationaux pour faciliter le transfert des compétences par des institutions internationales.

La viabilité technique et financière de la SNMF est alors prévue et progressivement mise en œuvre, de manière à ce qu'à terme les compétences locales soient capables de gérer de manière efficiente les institutions.

## **2.3. L'évaluation de la SNMF selon l'approche SWOT (forces, faiblesses, opportunités et contraintes)**

### **2.3.1. Les forces**

Les principales forces qui ont permis l'atteinte des résultats attendus de la SNMF malgré la crise sont identifiées au niveau du cadre réglementaire et des parties prenantes.

#### ***L'appui technique et financier des PTF***

Les IMF ont largement apprécié les apports des PTF dans la mise en œuvre de la SNMF. C'est le cas de la Garantie ARIZ et Facilité microfinance de l'AFD, la garantie au PME de la Banque Mondiale, des facilités et fonds mis en place par le FIDA, des appuis à la mise en œuvre du CAE du PAFIM, du soutien de certaines IMF dans la mise en place du SIG, des mesures d'accompagnement des IMF pour l'extension de leurs activités dans les zones non couvertes, l'appui financier à l'APIMF, le financement du renforcement des capacités des acteurs du secteur, l'organisation des séminaires ateliers et des études.

#### ***L'amélioration partielle du cadre réglementaire pour l'exercice de la profession***

La situation politique qui prévaut depuis 2009 n'a pas permis de voter de nouvelles lois pour l'organisation et le fonctionnement du secteur de la microfinance. C'est pour pallier aux éventuels vides juridiques que la CSBF réglemente le secteur avec des instructions en attendant que les textes légaux adaptés soient adoptés. Ces instructions ont permis selon des IMF de résoudre certains problèmes auxquels elles étaient confrontées. Leur absence aurait été préjudiciable pour le développement du secteur. La mise en œuvre de ces instructions constitue des forces qu'il convient de consolider pour un secteur microfinancier malgache durable.

#### ***Le dynamisme des IMF de niveau 3 et de certaines IMF de niveau 2 ayant une réelle capacité de développement***

Six (06) IMF (OTIV Tana, CECAM, TIAVO, OTIV zone « Littoral », OTIV Alaotra) sur les 31 ont près de 75% des membres/clients. 5 IMF (OTIV Tana, OTIV Zone « Littoral », TIAVO, PAMF, CECAM sur les 31 mobilisent près de 75% de l'épargne. 5 IMF (CECAM, ACEP, TIAVO, OTIV Tana, PAMF) sur les 31 octroient près de 75% des crédits.

Ces six IMF ont de réelles forces sur lesquelles il a été possible de mettre en œuvre des stratégies adaptées pour le développement de la microfinance dans le pays. SIPEM en tant que quatrième IMF de niveau 3 constitue également une réelle force pour le secteur et par conséquent pour la SNMF. Leur réactivité face au marché, à l'évolution significative du taux de pénétration et à l'approche genre est un atout significatif pour la mise en œuvre de la SNMF.

#### ***La mise en place et le fonctionnement de la CNMF***

L'existence d'une unité de coordination fonctionnelle offrant un cadre de concertation aux différentes parties prenantes du secteur de la microfinance constitue une force pour la mise en œuvre de la SNMF.

#### ***La CSBF jouant de manière permanente son rôle de contrôle et de supervision des IMF***

La CSBF est l'un des points forts de la SNMF parce qu'elle a contribué à la réglementation du secteur de la microfinance par ses instructions, contrôles et supervision. Sa place pour la plupart des acteurs est prépondérante pour le développement de la microfinance dans le pays.

### ***La mise en place de l'APIMF comme unique association de la profession offrant un cadre de concertation à ces membres***

Il existait deux associations des professionnels de la microfinance dont l'une pour les mutualistes et l'autre pour les non mutualistes. L'APIMF a été mise en place comme unique association conformément aux dispositions légales et est fonctionnelle depuis quelques mois.

### ***Le soutien de certains PTF tels que le PNUD, UNCDF, le FIDA, la BM, l'AFD, l'UE et la BAD***

Les activités mises en œuvre dans le cadre de la SNMF sont quasiment financées par ces PTF qui appuient de nombreuses initiatives de développement dans le secteur. Ils financent, entre autres, des études dans le secteur, des renforcements de capacité, des fonds de garanties, des facilités microfinance, la mise en place des SIG, l'extension dans les zones peu couvertes.

### ***Les cabinets d'audits, les bureaux d'études, les ONG intervenants dans l'appui technique des IMF***

Ces prestataires de service technique appuient les IMF dans la réalisation des audits, du commissariat aux comptes, des formations, des études, de l'assistance technique et du suivi évaluation. Ils contribuent par ces interventions à l'atteinte des résultats attendus de la SNMF.

### ***La SNMF comme une référence***

Un certain nombre de parties prenantes (administration publique, PTF, IMF) font de la SNMF une référence pour leurs interventions dans le secteur de la microfinance. Cela constitue un atout non négligeable pour sa mise en œuvre.

## **2.3.2. Les faiblesses**

Les points faibles relevés au niveau de la SNMF expliquent en partie les réalisations mitigées.

### ***La faible prise en compte de la finance rurale et agricole dans la SNMF***

Le financement de la population rurale et agricole a ses spécificités qui sont faiblement prises en compte dans la SNMF. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'extension dans les localités rurales et agricoles est encore loin d'être une réalité.

### ***L'absence d'interrelation entre la SNMF et la politique des autres secteurs de développement***

Des ministères ayant en charge la jeunesse, la pêche, l'élevage, la population développent des initiatives de microfinance sans de réelles synergies avec la SNMF. Ce qui constitue une faiblesse pour sa mise en œuvre. C'est ainsi que des actions moins favorables à la microfinance comme les crédits à taux zéro sont mises en œuvre par d'autres acteurs.

### ***La faible mobilisation des ressources pour le financement de la SNMF***

La CNMF en tant qu'unité de coordination n'a pas mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour la mobilisation des ressources destinées à la réalisation des activités de la SNMF. Certains PTF ont d'ailleurs révélé qu'ils n'ont jamais été approchés pour le financement de certaines activités et qu'ils étaient disposés à le faire s'ils recevaient la demande.

***La non maîtrise par des IMF de tous les aspects juridiques et fiscaux des textes légaux et réglementaires sur la microfinance***

Les IMF sont confrontés sur le terrain à des problèmes liés aux procédures judiciaires de recouvrement, aux taux d'intérêts, à la déduction des provisions. Ces faiblesses les empêchent de contribuer efficacement à l'atteinte des résultats attendus de la SNMF.

***L'absence des mécanismes de suivi-évaluation de la SNMF et des institutions chargées de sa mise en œuvre telles que la CNMF, la CSBF et l'APIMF***

Des mécanismes de suivi de la SNMF et des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre n'ont pas été prévus. Cela ne facilite pas les réajustements à temps. L'existence d'un mécanisme de suivi de l'APIMF aurait permis de la réorganiser plus tôt pour la rendre plus dynamique.

***La faible capacité technique et financière des IMF de niveau 1 et de certaines IMF de niveau 2***

Des IMF de niveau 1 et certaines IMF de niveau 2 ont des faiblesses pour l'analyse des crédits, le recouvrement, la tenue des comptes, l'analyse et la gestion financière, la gestion des risques, la gouvernance, le management, l'étude de marché et l'élaboration du plan d'affaires. Elles ont aussi des difficultés pour le financement de leurs activités. Elles n'ont pas de SIG performants. Ces points faibles ne leur permettent pas de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de la SNMF.

***L'insuffisance des ressources financières, matérielles et humaines pour le développement optimal des activités de la CNMF, de la CSBF et de l'APIMF***

Les ressources mises à la disposition de ces structures pour la réalisation de leurs activités sont insuffisantes à cause de la faible mobilisation des ressources. C'est l'une des raisons pour lesquelles la CNMF n'a pas été en mesure d'assurer efficacement toutes ses activités de coordination. De même, la CSBF ne peut pas superviser et contrôler de manière régulière les IMF du secteur. De plus, l'APIMF ne peut pas réaliser toutes les actions attendues d'elle à savoir la représentation, la proposition, la promotion du secteur, la défense des intérêts de la profession et le renforcement des capacités des membres.

***Une faible application des sanctions à l'encontre des organismes/IMF qui ne suivent pas les textes légaux et réglementaires***

La grande commission de la CSBF chargée de la décision des sanctions ne peut pas être convoquée parce qu'il faut un minimum de six membres sur huit alors qu'elle ne compte que cinq membres actuellement. Cela ne favorise pas la régulation dans le secteur.

***La faible coordination des interventions des PTF***

Certains PTF soutiennent financièrement des activités dans le secteur qui sont parfois en contradictions avec les priorités de la SNMF. C'est le cas des crédits à taux 0 qui ne favorisent pas le développement d'IMF durables. Cette faible coordination encourage aussi le saupoudrage et ne permet pas de réaliser des actions d'échelles.

***L'insuffisance d'expertises pour des appuis techniques spécifiques dont les IMF ont besoin***

Des IMF estiment qu'il n'y a pas suffisamment d'expertises locales dans le domaine de la microfinance pour assurer leur appui technique dans des domaines spécifiques tels que les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

### ***Les difficultés de financement de certaines IMF qui ont des fonds propres très limités***

Une IMF a des fonds propres négatifs à la suite d'une crise d'impayés. D'autres IMF ont des fonds propres limités compte tenu de la rapide évolution de leur taux d'endettement. Ces fonds propres limités leur posent des problèmes au niveau du respect des normes prudentielles et compromettent leur viabilité. Ces situations ont des effets négatifs sur le développement du secteur.

### ***Certaines IMF mutualistes ont des problèmes de gouvernance liés en partie à des conflits entre les élus et les techniciens***

Certains élus s'ingèrent dans la gestion quotidienne des IMF et veulent décider à la place des techniciens estimant qu'ils ont aussi les compétences. Certains techniciens abusent de leur confiance et refusent le droit de contrôle et de supervision des élus. Ces situations conduisent à des conflits qui nuisent au développement des IMF et du secteur en général.

### ***Le non financement des IMF par la banque centrale et les difficultés d'accès au refinancement des banques commerciales***

Les dispositions légales ont prévu le financement des IMF par la banque centrale. Mais, elles ne sont pas mises en œuvre. Certaines IMF sont alors obligées de se faire refinancer dans certaines banques territoriales à des taux élevés et sont obligés d'octroyer des crédits à des taux nettement plus élevés. D'autres n'ont même pas cette capacité de refinancement dans les banques parce qu'elles ne sont pas en mesure de remplir les conditions nécessaires comme les fonds de garantie ou la qualité du SIG. Elles ne sont donc pas en mesure d'avoir des ressources extérieures pour le financement des activités de leurs membres/clients. Ces situations ne favorisent pas le développement du secteur.

### ***L'insuffisance des mesures incitatives pour l'extension des activités des IMF dans les zones rurales, éloignées et peu desservies***

Des initiatives sont entreprises pour l'extension des activités des IMF dans les zones rurales moins intéressantes du point de vue de la rentabilité/risques. Ces initiatives sont encore limitées à des actions isolées ressemblant plus au saupoudrage qui ne permettent pas d'avoir des résultats conséquents.

### ***L'inadéquation du cadre juridique avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)***

Le secteur de la microfinance est confronté à de nouveaux défis tels que le mobile banking et la concurrence des opérateurs de téléphonies mobiles dans l'offre des produits d'épargne. Ces nouveaux défis ne sont pas pris en compte dans le cadre juridique actuel.

### ***La faible capacité technique par rapport aux nouvelles technologies***

Les IMF de manière générale ont besoin d'un renforcement de leur capacité dans la mise en place et le suivi des outils adaptés aux NTIC.

### ***Le mauvais fonctionnement de la centrale des risques***

La plupart des IMF estiment que la centrale des risques n'est pas fonctionnelle parce qu'il y a des bogues et des problèmes de connexion. Certaines IMF pensent aussi qu'il y a un manque de déontologie pour l'utilisation de la centrale des risques qui amène certains concurrents à envoyer des fausses informations ou à ne pas mettre à jour les données. Ces dysfonctionnements ne permettent pas d'atteindre les résultats escomptés et compromettent le développement du secteur.

### ***La rotation élevée du personnel et des élus entraînant une perte de compétence***

Des exigences de rentabilité et l'insuffisance des moyens amènent certaines IMF à surexploiter le personnel et parfois les élus qui ne sont plus en mesure d'être performants. Cet état de choses compromet la viabilité de l'institution et le développement du secteur.

### ***La non application de stratégie adaptée pour la régularisation des opérateurs informels***

Des opérateurs informels perturbent le secteur parce qu'ils concurrencent dans l'illégalité ceux qui respectent les règles en vigueur. Les actions entreprises par la CNMF n'entrent pas encore dans une stratégie adaptée et concertée susceptible de favoriser les résultats escomptés. La fermeture n'est pas la solution, car ces structures contribuent à leur manière à l'accès des populations aux services financiers de base et ont donc besoin d'un appui pour se mettre en règle.

### ***L'inexistence de mécanisme de renforcement de la protection des consommateurs***

Certains consommateurs sont abusés dans le secteur avec des taux d'intérêt usuraires ou à cause de leur analphabétisme. Aucun mécanisme n'est prévu dans la SNMF pour la protection de ces consommateurs. Cette situation ne favorise pas les objectifs de développement de la SNMF.

### ***La forte concentration des activités développées dans le secteur de la microfinance en milieu urbain au détriment des localités rurales***

Les IMF sont inégalement réparties sur le territoire national avec une forte concentration dans les villes au détriment des zones rurales. Cela est dû à la faible rentabilité, au risque élevé, à l'insuffisance d'infrastructures routières, énergétiques et de communication dans ces localités rurales. Cette faible pénétration dans ces zones ne favorise pas les objectifs de développement de la SNMF.

## **2.3.3. Les opportunités**

Les opportunités réelles pour la mise en œuvre de la SNMF sont les atouts économiques du pays au niveau de l'industrie, du tourisme et autres services dans les centres urbains. Les zones rurales offrent également des atouts avec l'agriculture, l'élevage, le tourisme et la pêche. C'est ce dynamisme de l'économie malgache qui explique en grande partie le développement des activités des IMF malgré la crise qui secoue le pays depuis 2009.

## **2.3.4. Les contraintes**

La contrainte majeure de la SNMF est la crise de 2009 qui a fait perdre certains financements et a eu des effets négatifs sur le développement économique de certaines entreprises qui sont les membres ou clients des IMF.

Les conditions d'accès difficiles à certaines localités dues à l'enclavement, l'insécurité, la faible culture financière des populations dans certaines régions, la non couverture de certaines zones en énergie électrique et en infrastructures de communication sont également des contraintes pour la mise en œuvre de la SNMF parce qu'elles ont un effet négatif sur le développement des activités des IMF dans ces milieux.

## **2.4. Les succès et les échecs de la SNMF**

Certaines activités ont été de véritables succès dans le cadre de la mise en œuvre de la SNMF.

### ***La vulgarisation des textes légaux et réglementaires sur le secteur de la microfinance***

La CNMF avec l'appui du PAFIM a rassemblé tous les textes légaux et réglementaires relatifs à la microfinance et les a mis à la disposition des IMF. Ce qui leur a permis d'avoir une meilleure connaissance des lois et instructions en vigueur. Les bénéficiaires ont fortement apprécié cette initiative qu'ils considèrent comme un vrai succès.

### ***Le développement et l'appropriation du CAE par des IMF***

L'approche CAE est bien maîtrisée et appropriée par les IMF qui l'ont mise en œuvre. Elle leur a permis d'augmenter le nombre de membres/clients et d'augmenter le nombre de femmes actives. Les IMF estiment que le CAE est l'une des expériences réussies de la SNMF.

### ***L'existence et le fonctionnement du comité d'investissement***

Des IMF ont obtenu des appuis financiers à travers le comité d'investissement. Ce cadre multi-bailleurs de concertation et de décision de financement pouvant être sollicité par les IMF pour leur demande d'appui leur apparaît comme une initiative réussie dans la mise en œuvre de la SNMF.

### ***La mise en place et le fonctionnement de l'APIMF***

Il n'a pas été facile de mettre en place une association unique pour les professionnels de la microfinance malgré les dispositions légales du fait des rivalités entre l'association des IMF mutualistes et celle des IMF non mutualistes. Ces divergences ont été surmontées et l'APIMF est aujourd'hui opérationnelle après quelques moments de léthargie dus à la passivité de l'ancien secrétaire général. Une nouvelle équipe technique est progressivement mise en place depuis le mois de décembre 2011 et semble donner plus de satisfaction.

D'autres activités ont connu un succès mitigé.

### ***La base de données des IMF***

Elle est opérationnelle, mais les données ne sont pas actualisées à cause de la non disponibilité ou des retards accusés dans l'envoi des informations. Pour les IMF, sa mise en place est un atout pour l'amélioration du système d'information dans le secteur. Malheureusement, son fonctionnement n'est pas optimal à cause de la faible collaboration de certains acteurs qui craignent que les informations produites servent à la concurrence.

### ***La centrale des risques de la microfinance***

La CRM est fonctionnelle, mais non exploitable selon des IMF qui ne sont pas satisfaites de son utilisation pour des raisons de mise à jour ou de fonctionnement du système à cause des bogues et des problèmes de connexion parce qu'il faut un haut débit aux IMF pour accéder au système. Malheureusement, le niveau technologique de certaines IMF ne leur permet pas de remplir ces conditions.

### ***Les interventions non coordonnées des PTF dans les IMF***

Certains PTF développent leurs activités dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action de la SNMF. Ce qui constitue des avantages pour l'atteinte des résultats escomptés.

Cependant, d'autres PTF préfèrent fonctionner en marge de la SNMF en menant des activités qui sont parfois en contradiction avec la stratégie nationale. L'exemple des ONG, octroyant des crédits à taux zéro dans certaines régions, est à ce sujet préoccupant.

Les échecs de la SNMF sont imputables en grande partie à la crise politique qui dure depuis 2009.

### ***Le non fonctionnement du conseil supérieur de la microfinance et du comité de pilotage***

Le conseil supérieur de la microfinance n'a pas été mis en place. La responsabilité incombe au Gouvernement et peut être justifiée par la crise politique qui secoue le pays depuis 2009. Le comité de pilotage a été mis en place, mais ne fonctionne pas parce que les membres ne sont pas convoqués pour les rencontres. La situation politique pourrait aussi expliquer ce dysfonctionnement. Une telle situation ne favorise pas la mise en œuvre aisée de la SNMF et constitue un échec.

### ***La situation précaire de certaines IMF***

L'OTIV ALMA, ayant une place prépondérante dans le paysage microfinance, a un fonds propre négatif suite à la crise de non remboursement des crédits à laquelle elle fait face depuis 2009. D'autres IMF de niveaux 1 et 2 ont aussi des problèmes liés à la gouvernance ou au financement de leurs activités. Ces situations sont en réalité un échec de la SNMF qui devrait en principe les anticiper et trouver les solutions idoines pour la viabilité des IMF et le développement du secteur.

### ***La mobilisation très partielle du budget attendu***

La crise politique qui dure depuis 2009 a fait perdre le financement du MCA qui devrait représenter au moins 50% du budget de la SNMF. L'unité de coordination n'a pas pu trouver d'autres PTF pour prendre le relais.

## **Partie 3. LES RECOMMANDATIONS POUR LA FORMULATION DE LA NOUVELLE SNMF**

Les recommandations sont présentées au niveau général et en fonction des trois axes stratégiques.

### **3.1. Les recommandations d'ordre général**

Huit recommandations d'ordre général sont formulées en fonction du diagnostic réalisé.

#### **3.1.1. La reconduction des trois axes stratégiques**

Les activités prévues à travers les trois axes stratégiques n'ont été réalisées qu'en partie. De plus, les priorités identifiées dans le secteur révèlent que ces trois axes sont toujours pertinents. C'est la raison pour laquelle la mission recommande la reconduction de ces trois axes stratégiques dans la nouvelle formulation.

#### **3.1.2. La prise en compte de la finance rurale dans la nouvelle stratégie**

Il apparaît important d'élaborer une stratégie nationale de la finance inclusive qui prenne en compte les principales priorités de toutes les parties prenantes et les implique activement dans sa mise en œuvre dans le but de limiter les risques de dispersions et de saupoudrage dans le secteur. C'est pour cela qu'il est recommandé que la nouvelle stratégie qui sera élaborée prenne en compte la stratégie nationale de la finance rurale et étudie les possibilités de mettre en place une unité de gestion ou de coordination acceptable par toutes les parties prenantes.

#### **3.1.3. La participation active des PTF au comité d'investissement**

Le fond multi-bailleurs ne semble pas intéresser tous les PTF pour des contraintes de procédures et de priorités qui les différencient. C'est pour cela que la mission recommande de ne pas faire de la mise en place de ce fonds une obsession, mais d'encourager plutôt les PTF à renforcer la coordination de leurs interventions et à participer activement au Comité d'investissement.

#### **3.1.4. La prise en compte des priorités en matière de finance inclusive de tous les PTF intervenant dans le pays**

La concertation des PTF pour la prise en compte de leurs priorités en matière de finance inclusive est essentielle pour le développement des actions concertées ayant de réels impacts sur la viabilité des IMF et l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires. C'est pour cette raison que la mission recommande que les priorités des différentes PTF intervenant dans le pays soient prises en compte dans l'élaboration de la nouvelle stratégie.

#### **3.1.5. La vulgarisation de la nouvelle SNMF**

Certaines IMF estiment que la SNMF n'a pas été vulgarisée. De même, elles souhaitent être associées au suivi de sa mise en œuvre. La mission partage leur demande et recommande que la nouvelle stratégie soit largement diffusée et qu'un comité de suivi de sa mise en œuvre comprenant les IMF soit mis en place pour son suivi.

### **3.1.6. La quantification des résultats de la SNMF**

L'analyse de l'efficacité de la SNMF n'a pas été facile parce que les résultats attendus n'étaient pas mesurables. La mission recommande la quantification des résultats attendus pour faciliter l'évaluation de l'efficacité à travers le niveau d'activité atteint.

### **3.1.7. Le suivi de l'impact de la nouvelle SNMF**

Des mécanismes n'ont pas été prévus pour le suivi de l'impact de la SNMF. La mission souhaite que la nouvelle formulation les prévoie.

### **3.1.8. L'implication de l'ensemble des parties prenantes publiques**

Les responsables des ministères en charge de la justice, de l'élevage, de la pêche, de la population et la Direction générale des impôts devraient être associés à l'élaboration et à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie pour le développement des synergies avec leurs institutions respectives.

## **3.2. Recommandations par rapport à l'axe stratégique N° 1**

Trois recommandations sont formulées en fonction des trois objectifs spécifiques ou résultats attendus de ce premier axe.

### **3.2.1. La réactualisation du cadre légal et réglementaire**

La mission recommande une large concertation avec les IMF pour la réactualisation des textes légaux et réglementaires en prenant en compte les difficultés qu'elles rencontrent dans la mise en œuvre des lois et instructions en vigueur. Les opérations et les montants autorisés, les catégorisations peuvent faire l'objet par exemple d'une réactualisation sous certaines conditions. Certains points du cadre juridique qui sont en défaveur des IMF par rapport aux banques territoriales peuvent être pris en compte. De même, il est souhaitable d'étudier du point de vue légal et réglementaire les possibilités d'interconnexion de la centrale des risques des IMF avec celle des banques. La réactivation de la loi sur les sûretés de la microfinance et le décret d'application de la loi sur les coopératives peuvent également faire l'objet de la réactualisation du cadre légal et réglementaire.

### **3.2.2. Développement de synergie entre la SNMF et les autres stratégies socio-économiques**

Une meilleure prise en compte des objectifs et de la vision de la SNMF dans les autres stratégies de développement socio-économique est essentielle pour sa visibilité. C'est pour cela que la mission recommande que cet objectif soit réintégré dans la nouvelle formulation avec des résultats plus réalistes.

### **3.2.3. L'appui à la CSBF**

La mission recommande la poursuite de l'appui à la CSBF pour l'extension de ces activités de contrôle et de supervision.

### 3.3. Recommandations par rapport à l'axe stratégique N°2

La mission recommande le maintien des objectifs spécifiques et résultats attendus dans ce deuxième axe en prenant en compte les activités ci-dessous présentées.

La mise en place d'une concurrence saine entre les IMF à travers l'opérationnalisation du Code de déontologie ;

- Adapter les produits de microfinance aux réalités rurales (études, ateliers de concertation, expériences pilotes, extension des expériences en cas de résultats concluants, suivi-évaluation pour la capitalisation) ;
- Mettre en œuvre des mesures incitatives et d'accompagnement pour l'extension des activités des IMF en milieu rural (Analyse situationnelle des mesures incitatives en fonction des localités, appels à proposition des IMF, sélection des IMF à accompagner, signature des cahiers de charges ou contrat de performance, mise en œuvre de l'expérience, suivi-évaluation pour la capitalisation) ;
- Mettre en place une solution de formation professionnelle et continue (agents de crédits, auditeurs, élus) soit par la création d'une structure similaire au CNFPB dédiée à la microfinance, soit par l'extension des activités de la CNFPB ;
- Le renforcement des capacités des cabinets d'études et des ONG pour leur permettre d'avoir un nombre élevé de formateurs certifiés pour la formation des élus et des techniciens des IMF (Identification des besoins de formations, sélection des cabinets bénéficiaires, organisation des séminaires de formation des formateurs, suivi-évaluation des formateurs) ;
- La formation des membres/clients suivant les besoins identifiés, notamment la culture financière (Identification des besoins de formations, organisation des séminaires de formation, suivi-évaluation des membres/clients formés) ;
- Vulgarisation des textes fiscaux relatifs à la microfinance et formation des élus et techniciens des IMF dans le domaine fiscal (Rassembler et diffuser tous les textes fiscaux adaptés au secteur de la microfinance, organiser des séminaires de formation avec les différentes parties prenantes, assurer le suivi-évaluation de la formation) ;
- Mettre en place des mécanismes de concertation et de synergie entre l'association des cabinets d'études et l'APIMF pour la formation (Organisation d'une rencontre d'échanges, définition d'une plateforme de partenariat, mise en œuvre et suivi-évaluation des activités communes) ;
- Appui technique des IMF en fonction des besoins identifiés, notamment les nouvelles technologies et la gouvernance (Identification des besoins d'appui technique, définition des stratégies, mise en œuvre et suivi-évaluation des stratégies) ;
- Amélioration de la centrale des risques de la microfinance et développement des mécanismes d'interconnexion avec la centrale des risques des banques ;
- Développement de synergie avec les centres de formation pour l'augmentation de l'offre en ressources humaines qualifiées dans le domaine de la microfinance ;

- Amélioration des SIG des IMF (identification des besoins, définition, mise en œuvre et suivi des stratégies adaptées) ;
- Mise en place des mécanismes adaptés pour le financement des IMF par la banque centrale conformément aux dispositions légales (Organisation de rencontres avec les parties prenantes, notamment le Directeur des crédits de la banque centrale, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation des mécanismes adaptés) ;
- Mise en place d'un fonds d'appui pour la prise en charge de l'assistance technique des IMF de niveau 1 et certaines IMF de niveau 2 (identification des besoins, appel à candidature et sélection des assistants techniques, signature des contrats de performances avec les IMF, mise en œuvre et suivi-évaluation de l'assistance technique) ;
- Mise en place des mécanismes de garantie pour le refinancement des crédits à moyen et long termes des IMF (identification des besoins, organisations des rencontres avec les parties prenantes, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation des mécanismes) ;
- Développement des mécanismes appropriés pour la baisse concertée des taux d'intérêts à travers la recherche des ressources à moindre coût et la promotion d'une concurrence loyale (organisation des rencontres de concertation avec les parties prenantes, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation des mécanismes appropriés) ;
- Appui à l'étude de faisabilité sur le développement du mobile banking dans les localités rurales et urbaines (Poursuite et extension de l'initiative de l'AFD) ;
- Renforcement technique des cabinets d'audit, des bureaux d'études et des ONG pour un meilleur appui des IMF (Identification des besoins d'appui technique, définition des stratégies, mise en œuvre et suivi-évaluation des stratégies) ;
- Mettre en place un mécanisme de financement du développement des IMF pour leurs investissements et le développement de leur capacité (identification des besoins, organisations des rencontres avec les parties prenantes, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation des mécanismes efficaces) ;
- Mise en place de fonds de capital risque pour le redressement des IMF en associant un appui financier à des recommandations sur la gestion (identification des besoins, organisations des rencontres avec les parties prenantes, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation de la stratégie de mise en place du fonds de capital risque);
- Mise en place d'un fonds de garantie inter IMF avec abondement des bailleurs de fonds (identification des besoins, organisation des rencontres avec les parties prenantes, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation de la stratégie de mise en place du fonds de garantie) ;
- Mise en place d'une stratégie adaptée pour la régularisation des opérateurs informels (identification des besoins, organisations des rencontres avec les parties prenantes, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation de la stratégie de régularisation);

- Mise en place de stratégie adaptée pour la protection des consommateurs (identification des besoins, organisation des rencontres avec les parties prenantes, définition, mise en œuvre et suivi-évaluation de la stratégie adaptée).
- Mise en place d'une concurrence saine entre les IMF à travers la mise en application du Code de déontologie.

### **3.4. Recommandations par rapport à l'axe stratégique N°3**

Trois recommandations sont formulées en fonction des trois objectifs spécifiques et résultats attendus de ce troisième axe.

#### **3.4.1. Poursuite de l'appui à l'unité de coordination**

La mission recommande la poursuite de l'appui à l'unité de coordination ou de gestion de la SNMF pour plus d'efficacité et de capacité d'action.

#### **3.4.2. Renforcement technique et financier de l'APIMF**

La mission recommande le renforcement technique et financier de l'APIMF afin qu'elle soit en mesure de s'acquitter durablement des actions de représentation, de proposition, de promotion du secteur, de défenses des intérêts de la profession et de renforcement des capacités des membres. Ces appuis seront subordonnés à un cahier de charges assortis de résultats qui seront périodiquement évalués.

#### **3.4.3. Mise en place d'un cadre institutionnel réaliste**

La mission recommande la mise en place d'un cadre institutionnel réaliste pour la mise en œuvre optimale de la nouvelle stratégie. Il s'agit d'étudier les possibilités de faire de la CNMF une direction générale rattachée au Ministère des finances et du budget ou un office national de la microfinance qui dépend uniquement du comité de pilotage réunissant l'ensemble des parties prenantes (les ministères impliqués dans la finance inclusive, les PTF, les IMF...). Il s'agit de veiller à la mise en place et au fonctionnement d'une structure de coordination efficace.

## **CONCLUSION GENERALE**

Des efforts ont été réalisés pour la mise en œuvre de la SNMF malgré la crise qui, depuis 2009, a eu de réelles répercussions sur la mobilisation des ressources et la réalisation des activités prévues.

Le financement du MCA qui devrait couvrir plus de 50% du budget de la SNMF n'a plus été octroyé. D'autres partenaires ont aussi arrêté leurs interventions dans le pays à cause de ces tensions politiques. Les activités de la zone franche développées grâce à l'AGOA ont aussi été arrêtées, ce qui a provoqué la mise en chômage de nombreux chefs de famille.

Les IMF de niveau 3 et certaines IMF de niveau 2 ont su répondre à la demande de financement de ces anciens employés des entreprises de la zone franche qui voulaient développer leur propre activité génératrice de revenus pour la satisfaction des besoins fondamentaux de leur famille.

Le marché de la microfinance de Madagascar est très dynamique. Les réalisations de 2008 à 2011, malgré la crise, sont à ce sujet largement au-dessus des attentes. Ce secteur de la microfinance a encore quelques faiblesses qu'il convient de corriger. C'est ainsi que des besoins d'appui sont identifiés et méritent d'être satisfaits pour un développement durable de la microfinance dans cette île.

La crise politique est la contrainte majeure. Les initiatives en cours pour le retour à une paix durable méritent d'être soutenues pour faciliter la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Cette paix durable est l'hypothèse de base pour la mise en œuvre aisée et efficace de la nouvelle SNMF.

Au terme de cette évaluation finale, la mission propose que la CNMF et le PAFIM s'assurent de la prise en compte des recommandations validées dans la nouvelle SNMF.

## **ANNEXES**

## Annexe 1. Liste des personnes rencontrées

| Institution /Organisme | Catégorie acteurs                      | Noms et prénoms                  | Fonction   | N° Tél  | Adresse mail   | Adresse  |
|------------------------|--|----------------------------------|--|---|--|--|
| PAFIM                  | PTF                                    | Afi Claire AGOCKLA G.            | Conseillère Technique Principale                           |   | <a href="mailto:afi.agockla@uncdf.org">afi.agockla@uncdf.org</a>   | Immeuble des Nations Unies, Andraharo 101 Antananarivo       |
| PAFIM                  | PTF                                    | Bakoly T. RAFANOHARANA           | Expert National  | 034 48 102 14                                   | <a href="mailto:bakoly.tiana.rafanoharana@undp.org">bakoly.tiana.rafanoharana@undp.org</a>               | Immeuble des Nations Unies, Andraharo 101 Antananarivo       |
| PNUD                   | PTF                                    | Louissette RANOROVOLOLONA        | Chargée de programme                                       |   | <a href="mailto:louissette.ranorovololona@undp.org">louissette.ranorovololona@undp.org</a>               | Immeuble des Nations Unies, Andraharo 101 Antananarivo       |
| CNMF                   | Autorité de tutelle et de coordination | Blaise Francis RAJOELINA         | Coordonnateur National de la Microfinance                  | 020 22 383 85                                   | <a href="mailto:fb.rajoelina@yahoo.fr">fb.rajoelina@yahoo.fr</a>   | 21-23 Rue Rainitovo Antsahavola, 101 Antananarivo            |
| CNMF                   | Autorité de tutelle et de coordination | Tiana RAMPARANY                  | Coordonnateur National Adjoint                             | 020 22 383 85                                   | <a href="mailto:cnmf.tiana@gmail.com">cnmf.tiana@gmail.com</a>   | 21-23 Rue Rainitovo Antsahavola, 101 Antananarivo            |
| PNUD                   | PTF                                    | Nicolas KAZADI                   | Senior Représentant résident adjoint Programme (ai)        |   | <a href="mailto:nicolas.kazadi@undp.org">nicolas.kazadi@undp.org</a>                                     | Immeuble des Nations Unies, Andraharo 101 Antananarivo       |
| PNUD                   | PTF                                    | Gilbert Poumangue                | Représentant résident adjoint (ai)                         |   | <a href="mailto:gilbert.poumangue@undp.org">gilbert.poumangue@undp.org</a>                               | Immeuble des Nations Unies, Andraharo 101 Antananarivo       |
| PNUD                   | PTF                                    | Alpha Amadou Bah                 | Responsable du Suivi et de l'Évaluation                    |   | <a href="mailto:alpha.amadou.bah@undp.org">alpha.amadou.bah@undp.org</a>                                 | Immeuble des Nations Unies, Andraharo 101 Antananarivo       |
| PNUD                   | PTF                                    | Fanomezantsoa ANDRIANAIVOARIVONY | Team Leader Pauvreté                                       |   | <a href="mailto:fanomezantsoa.andrianaivoarivony@undp.org">fanomezantsoa.andrianaivoarivony@undp.org</a> | Immeuble des Nations Unies, Andraharo 101 Antananarivo       |
| CECAM                  | IMF                                    | José Serge RAJAONARISON          | Directeur Général  | 032 05 487 05<br>032 05 487 13<br>033 37 487 13 | <a href="mailto:unicecam@unicecam.mg">unicecam@unicecam.mg</a>   | Lot IVM 104 RD Andohatapenaka, 101 Antananarivo              |
| OTIV TANA              | IMF                                    | Randrianiaina RAKOTOARIVAO       | Directeur du Réseau  | 033 02 160 27<br>020 22 290 68<br>020 22 290 69 | <a href="mailto:dirtana.otiv@blueline.mg">dirtana.otiv@blueline.mg</a>                                   | Lot II L 110 Rue Augustin RAJAKOBA BP 7706, 101 Antananarivo |
| MINAGRI                | IMF                                    | Voahangy ARIJAONA                | Directeur de l'Appui à l'Organisation des Filières (DAO F) |   | -  | Immeuble MINAGRI Anosy 101 Antananarivo                      |

| Institution /Organisme | Catégorie acteurs                         | Noms et prénoms                      | Fonction                                    | N° Tél  | Adresse mail   | Adresse  |
|------------------------|---|--------------------------------------|---|---|--|--|
| MINAGRI                | IMF                                       | Niry RANDRIAMANANA                   | Chef du Service d'Appui à la Finance Rurale | 033 12 884 53                                   | <a href="mailto:niryarimanga@yahoo.fr">niryarimanga@yahoo.fr</a> ;<br><a href="mailto:chef_safr.daof@agriculture.gov.mg">chef_safr.daof@agriculture.gov.mg</a>               | Immeuble MINAGRI<br>Anosy 101<br>Antananarivo  |
| ACEP                   | IMF                                       | M. RAMAROSON<br>ANDRIAMANGAZATO      | Directeur Général                           | 020 22 374 60<br>020 22 393 44                  | <a href="mailto:acep.dg@acep-mada.com">acep.dg@acep-mada.com</a>   | 120, rue<br>Rainandriamampandry,<br>Faravohitra BP 8742,<br>101 Antananarivo                 |
| APIMF                  | Association<br>Professionnelle            | Mme Fanjarahivola<br>RAKOTOMAHARO    | Secrétaire Général                          | 020 22 243 59<br>033 37 510 13                  | <a href="mailto:sg.apimf.mada@gmail.com">sg.apimf.mada@gmail.com</a> ;<br><a href="mailto:apimf_mada@moov.mg">apimf_mada@moov.mg</a>   | Lot Près IIA 119 Bis<br>Soavimbahoaka, 101<br>Antananarivo                                   |
| CSBF                   | Autorité de contrôle et<br>de supervision | M. Jules Théodore<br>RAKOTONDRAMANGA | Secrétaire Général                          | 020 22 236 73<br>020 22 642 26                  | <a href="mailto:t.rakotondramanga@bfm.mg">t.rakotondramanga@bfm.mg</a>   | Immeuble Banque<br>Centrale Tsaralalàna,<br>101 Antananarivo                                 |
| CSBF                   | Autorité de contrôle et<br>de supervision | M. Stephane<br>RAMANANDRAIBE         | Fondé de pouvoir                            | 020 22 236 73<br>020 22 642 26                  | <a href="mailto:sec.csbf@bfm.mg">sec.csbf@bfm.mg</a>   | Immeuble Banque<br>Centrale Tsaralalàna,<br>101 Antananarivo                                 |
| BOA                    | Banque                                    | M.Jean Jacques CHUK HEN<br>SHUN      | Directeur Délégué aux Micro<br>Finances     | 020 22 391 00<br>020 22 392 50                  | <a href="mailto:chuk@boa.mg">chuk@boa.mg</a>   | BOA Madagascar,<br>Place de<br>l'Indépendance, BP<br>183, Antaninarenina<br>101 Antananarivo |
| SIPEM Sa.              | IMF                                       | M. Brillant RAKOTOARISON             | Directeur Général                           | 020 22 300 98<br>032 07 922 78                  | <a href="mailto:brillant_rakotoarison@sipem.mg">brillant_rakotoarison@sipem.mg</a> ;<br><a href="mailto:brillant_rakotoarison@moov.mg">brillant_rakotoarison@moov.mg</a> ;   | Lot A 216 H -<br>Andavamamba, 101<br>Antananarivo  |
| VOLAMAHASO<br>A Sa.    | IMF                                       | M. Romuald<br>ANDRIAMAROSOLO         | Directeur National                          | 033 11 224 05<br>034 14 224 05                  | <a href="mailto:vmahaso.sa@moov.mg">vmahaso.sa@moov.mg</a><br><a href="mailto:marosoloromu@yahoo.ca">;marosoloromu@yahoo.ca</a>  | 24, rue Naka<br>Rabemanantsoa,<br>Antanimena, Lot III<br>2ème étage, 101<br>Antananarivo     |
| APEM                   | IMF                                       | M. Solofotiana<br>ANDRIAMANANORO     | Secrétaire Général                          | 020 22 627 75<br>020 24 269 49<br>020 22 623 30 | <a href="mailto:apem.paiq@moov.mg">apem.paiq@moov.mg</a> ;<br><a href="mailto:paiq_apem@yahoo.fr">paiq_apem@yahoo.fr</a> ;<br><a href="mailto:apem@moov.mg">apem@moov.mg</a> | Lot III 54 Bis<br>Appartement 5<br>Ambohijanahary Ouest,<br>101 Antananarivo                 |
| APEM/PAIQ              | IMF                                       | M. RASONARIVO Rihatiana<br>Harison   | Directeur                                   | 020 22 623 30<br>020 22 627 75<br>020 24 269 49 | <a href="mailto:apem.paiq@moov.mg">apem.paiq@moov.mg</a> ;<br><a href="mailto:paiq_apem@yahoo.fr">paiq_apem@yahoo.fr</a> ;<br><a href="mailto:apem@moov.mg">apem@moov.mg</a> | Lot III 54 Bis<br>Appartement 5<br>Ambohijanahary Ouest,<br>101 Antananarivo                 |

| Institution /Organisme | Catégorie acteurs      | Noms et prénoms                                  | Fonction                                      | N° Tél  | Adresse mail   | Adresse  |
|------------------------|------------------------|--|---|---|--|--|
| CEM                    | Institution financière | M. Dominique RAJERISON                           | Directeur Général                             | 020 22 308 23<br>020 22 222 55                  | <a href="mailto:rdominique@moov.mg">rdominique@moov.mg</a>   | 21, RUE KARIJA<br>Tsaralalàna 101 -<br>Antananarivo            |
| CEM                    | Institution financière | M. Claude<br>ANDRIAMANANTSOA                     | Directeur du Contrôle Interne                 | 033 02 078 28                                   | <a href="mailto:cemclaud@moov.mg">cemclaud@moov.mg</a>   | 21, RUE KARIJA<br>Tsaralalàna 101 -<br>Antananarivo            |
| CEM                    | Institution financière | M. Lova Herilanto<br>RAZANAKOTO                  | Directeur des Etudes                          | 033 02 299 98                                   | <a href="mailto:rlovaherilanto@cem.mg">rlovaherilanto@cem.mg</a>   | 21, RUE KARIJA<br>Tsaralalàna 101 -<br>Antananarivo            |
| CEM                    | Institution financière | M. Serge RAZAFINDRAKOTO                          | Directeur de la Relation avec<br>la Clientèle | 020 22 308 23<br>020 22 222 55                  |  | 21, RUE KARIJA<br>Tsaralalàna 101 -<br>Antananarivo            |
| CRAG                   | PST                    | M. Charlot RAZAKAHARIVELO                        | Directeur Général de FIDEV                    | 034 08 130 97<br>033 12 048 91<br>032 40 293 91 | <a href="mailto:fidev_mada@yahoo.fr">fidev_mada@yahoo.fr</a> ;<br><a href="mailto:crag.fp@gmail.com">crag.fp@gmail.com</a> ;<br><a href="mailto:fidev.mada@gmail.com">fidev.mada@gmail.com</a> | Près IT 13 Ambatonjara<br>Ankadindratombo 101<br>Antananarivo  |
| CRAG                   | PST                    | M. Rolland ANDRIAMAHERY                          | Chargé de programme                           | 020 24 541 36                                   | <a href="mailto:crag.fp@gmail.com">crag.fp@gmail.com</a>   | Près IT 13 Ambatonjara<br>Ankadindratombo, 101<br>Antananarivo |
| SOAHITA                | IMF                    | M. RATIARISON Andrianjatovo                      | Directeur Exécutif                            | 020 22 304 22<br>034 17 553 73<br>033 11 375 57 | <a href="mailto:soahita@gmail.com">soahita@gmail.com</a>   | Lot VK 80 Ter Bis<br>Morarano, 101<br>Antananarivo             |
| HARDI<br>FINANCE       | IMF                    | Mme Mino Harivelo<br>RAMAROSON                   | Directrice                                    | 020 22 299 16                                   | <a href="mailto:hardi@moov.mg">hardi@moov.mg</a>   | Lot A 187, Manaritsoa<br>centre 101<br>Antananarivo            |
| PAPM/CDA               | IMF                    | M. Daniel ANACLET                                | PCA   | 020 22 273 07<br>033 11 837 77                  | <a href="mailto:cda@moov.mg">cda@moov.mg</a>   | Lot IVL 126 bis<br>Andohatapenaka II,<br>101 Antananarivo      |
| TITEM                  | IMF                    | M. Antoine<br>RAKOTONDRA<br>SOALIMANGA<br>RIVELO | Directeur des Portefeuilles                   | 020 22 310 83<br>033 06 177 27<br>033 14 423 54 | <a href="mailto:titem@moov.mg">titem@moov.mg</a>   | Lot IVM 7 Ambodivona;<br>101 Antananarivo                      |

| Institution /Organisme | Catégorie acteurs | Noms et prénoms                    | Fonction  | N° Tél  | Adresse mail   | Adresse   |
|------------------------|-------------------|------------------------------------|---|---|--|---|
|                        |                   |                                    |   |   |  |   |
| PAMF                   | IMF               | M. Jean-Lorenz EHRENTANT           | Directeur Général                                   | 020 22 265 04<br>020 24 250 33<br>032 05 031 42 | <a href="mailto:jean.lorenz.ehrentant@akdn.org">jean.lorenz.ehrentant@akdn.org</a> ;<br><a href="mailto:pamf@pamf.mg">pamf@pamf.mg</a>     | 1, rue Ny Solombavambahoaka Frantsay Antsahavola 77 BP 8696, 101 Antananarivo |
| CEFOR                  | IMF               | M. Jean Herley AMBINITSOARIVELO    | Directeur   | 020 22 336 52<br>033 14 191 94                  | <a href="mailto:cefor@blueline.mg">cefor@blueline.mg</a> ;<br><a href="mailto:cefor_directeur@blueline.mg">cefor_directeur@blueline.mg</a> | Logt 941 67 Ha Nord Ouest, 101 Antananarivo                                   |
| EAM FINANCE            | IMF               | M. Désiré RANARISOA                | Directeur Général                                   | 033 07 077 95<br>033 11 358 84<br>033 14 563 78 | <a href="mailto:eamsiege@live.fr">eamsiege@live.fr</a> ;<br><a href="mailto:d.ranarisoa@yahoo.fr">d.ranarisoa@yahoo.fr</a>                 | Lot 11 B bis Imerinafovoany, Talatamaty Tanà 105                              |
| TIAVO                  | IMF               | M. Miguel RANDRIATSIOTSY           | Directeur Général                                   | 020 75 509 13                                   | <a href="mailto:tiavo@moov.mg">tiavo@moov.mg</a>   | Lot D 59/3601 Avenue du Général Leclerc Ampasambazaha BP 217 Fianarantsoa 301 |
| TIAVO                  | IMF               | M. Louis Bosco ANDRIAMBOLOLONIAINA | Directeur des Mécanismes Financiers Spécifiques     | 020 75 509 13<br>034 14 216 06                  | <a href="mailto:tiavo@moov.mg">tiavo@moov.mg</a>   | Lot D 59/3601 Avenue du Général Leclerc Ampasambazaha BP 217 Fianarantsoa 301 |
| OTIV ZL                | IMF               | M. RASOLOFONIAINA Guynemer         | Responsable Administratif et Financier              | 032 04 444 18<br>020 53 323 05                  | <a href="mailto:otivtmv@yahoo.fr">otivtmv@yahoo.fr</a> ; <a href="mailto:otiv.tmv@moov.mg">otiv.tmv@moov.mg</a>                            | Villa Sandry, 25 Rue de la libération, 501 Toamasina                          |
| OTIV ZL                | IMF               | M. Bina Laurent                    | Membre du Conseil d'Administration                  | 020 53 323 05                                   | <a href="mailto:otivtmv@yahoo.fr">otivtmv@yahoo.fr</a> ; <a href="mailto:otiv.tmv@moov.mg">otiv.tmv@moov.mg</a>                            | Villa Sandry, 25 Rue de la libération, 501 Toamasina                          |
| OTIV ZL                | IMF               | M. Gervais RABARISON               | Membre du Conseil d'Administration - Vice Président | 020 53 323 05                                   | <a href="mailto:otivtmv@yahoo.fr">otivtmv@yahoo.fr</a> ; <a href="mailto:otiv.tmv@moov.mg">otiv.tmv@moov.mg</a>                            | Villa Sandry, 25 Rue de la libération, 501 Toamasina                          |

| Institution /Organisme | Catégorie acteurs                      | Noms et prénoms                     | Fonction                                      | N° Tél  | Adresse mail   | Adresse  |
|------------------------|--|-------------------------------------|---|---|--|--|
| OTIV ALAOTRA           | IMF                                    | M. ANDRIANJAFY Jocelyn              | Directeur du Réseau                           | 020 54 812 55<br>020 54 814 81<br>034 40 200 03 | <a href="mailto:otivalman@moov.mg">otivalman@moov.mg</a>   | Villa Lydie, Avaradrova Nord BP 44<br>Ambatondrazaka   |
| OTIV DIANA             | IMF                                    | M. YOUSSEUF Mahamoud                | Directeur des Opérations                      | 020 82 213 03<br>032 04 304 35<br>034 05 213 02 | <a href="mailto:myousseuf@blueline.mg">myousseuf@blueline.mg</a> ;<br><a href="mailto:otivdiego@blueline.mg">otivdiego@blueline.mg</a> | Angle Avenue Lally Tollendal BP 363<br>Antsiranana 201   |
| ODRD                   | IMF                                    | M. MEMENA Evrad                     | Directeur Adjoint                             | 034 82 202 03                                   |  |  |
| Banque Mondiale        | PTF                                    | Mme RAVELOARISON Josiane            | Senior Private Sector Development Specialist  | 020 22 560 00                                   | <a href="mailto:Jraveloarison@worldbank.org">Jraveloarison@worldbank.org</a>   | Rue Andriamifidy L. Razafimanantsoa Anosy. Antananarivo 101                                    |
| PASEF                  | PTF                                    | M. Eljo RATRIMO                     | Coordonnateur de projet                       |   | -  | Immeuble FIARO - Ampefiloha, Antananarivo 101  |
| PASEF                  | PTF                                    | Mme Ghislaine BARITOA               | Responsable du Suivi Evaluation               |   | -  | Immeuble FIARO - Ampefiloha, Antananarivo 101  |
| DGT                    | Autorité de tutelle et de coordination | M. ROBIMANANA Rivomanantsoa Orlando | Directeur Général du Trésor                   | 020 22 276 14                                   | <a href="mailto:tresor@moov.mg">tresor@moov.mg</a>   | Immeuble du Ministère des Finances et du Budget - 3ème Etage, Antaninarenina, Antananarivo 101 |
| AFD                    | PTF                                    | Mme Elise Juguet                    | Chargée de Projet Secteurs privé et financier | 020 22 200 46                                   | <a href="mailto:juguete@afd.fr">juguete@afd.fr</a>   | Immeuble AFD - Ambohitato, Antananarivo 101  |
| FIDA                   | PTF                                    | M. RAKOTONDRATSIMA Haingo           | Chargé des opérations                         | 020 22 322 07                                   |  | CAP/FIDA Ministère de l'Agriculture, bâtiment Annexe porte 3 Anosy                             |
| FIDA/PROSPERER         | PTF                                    | M. Lucien RANARIVELO                | Coordonnateur National                        | 034 14 210 00<br>032 54 344 60                  | <a href="mailto:cn@prosperer.mg">cn@prosperer.mg</a>   | Immeuble Chambre de Commerce Andohan'Analakely   |

## Annexe 2. Liste des documents consultés

- ***Audit organisationnel de la Coordination Nationale de la MicroFinance***  
Pierre LAROCQUE - Novembre 2011
- ***Document de référence : Stratégie de Financement Rural, Document de consultation***  
Ministère de l'Agriculture / Direction de l'Appui à l'Organisation des Filières (DAOF) / Service d'Appui aux Finances Rurales (SAFR) - Mai 2012
- ***Etude et analyse du cadre légal, réglementaire et fiscal du secteur de la microfinance à Madagascar***  
Cabinet ECR - Novembre 2011
- ***Les Institutions de MicroFinance malgaches face à la crise : quelles premières leçons tirer ?***  
Nathalie Assouline et Christine Poursat (Alia Développement) – Séminaire organisé par l'Agence Française de Développement (AFD) à Antananarivo - Octobre 2010
- ***Mission d'appui pour la mise en place de l'Association Professionnelle des Institutions de MicroFinance (APIMF)***  
Cabinet MAZARS FIVOARANA - Décembre 2009
- ***Elaboration et mise en place : outils de planification pour la CNMF***  
Cabinet ECR - Mars 2010
- ***Mission de formulation d'un programme conjoint d'appui à la finance inclusive à Madagascar – Rapport de mission***  
Alain Pierre RANDRIANJOHARY et Yves ANDRIATSILAVO - Décembre 2009
- ***Planification stratégique de la CNMF 2012-2014***  
Pierre LAROCQUE - Décembre 2011
- ***Programme de travail annuel 2008 – Programme MDG/60931 « Finance Inclusive »***  
Programme Finance Inclusive PNUD/FENU - Avril 2008
- ***Plan de travail annuel 2009 – Coordination Nationale de la MicroFinance***  
Coordination Nationale de la MicroFinance - Janvier 2009
- ***Plan de travail annuel 2011 – Coordination Nationale de la MicroFinance***  
Coordination Nationale de la MicroFinance - Janvier 2011
- ***Plan de travail annuel 2012 – Coordination Nationale de la MicroFinance***  
Coordination Nationale de la MicroFinance - Janvier 2012
- ***Plan de travail opérationnel 2009 – Finance Inclusive II***  
Programme PFI - Avril 2009
- ***Rapport annuel 2008 du Projet Finance Inclusive 000609-31***  
Projet Finance Inclusive - Janvier 2009

- ***Rapport d'activités de la CNMF : les faits marquants durant l'année 2010***  
Coordination Nationale de la MicroFinance - Janvier 2011
- ***Rapport d'activités 2011 de la Coordination Nationale de la MicroFinance***  
Coordination Nationale de la MicroFinance -Février 2012
- ***Rapport de l'Atelier national Articulation Banques-IMF dans le cadre de l'inclusion financière***  
CNMF/UNDP/UNCDF - Décembre 2011
- ***Rapport relatif à l'analyse institutionnelle et organisationnelle de la Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF)***  
Cabinet MAZARS FIVOARANA - Janvier 2009
- ***Stratégie Nationale de MicroFinance 2008-2012***  
Gouvernement malagasy - Octobre 2007

### Annexe 3. Programme de la mission

#### PROGRAMME - MISSION D'EVALUATION FINALE DE LA SNMF/2008-2012

| RUBRIQUES  | Lun | Mar | Mer | Jeu | Ven | Sam | Dim | Lun | Mar | Mer | Jeu | Ven | Sam | Dim | Lun | Mar | Mer | Jeu | Ven |    |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
|  | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  |    |
|  | am  | pm  | am  | pm |
| <b>Antananarivo</b>                                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Briefing PAFIM                                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| CNMF   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| PNUD   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| CECAM - OTIV   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| SIPEM - ACEP   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| ABM - CSBF - PAMF                                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| APIMF - CEM  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| BOA - VOLAMAHASOA - APEMPEC                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| EAM - CRAG (avec ses IMF's)                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| CEFOR - APEM   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| <b>Terrain</b>                                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage pour Fianar                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| TIAVO Fianar   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage pour Antsirabe                                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage pour Tamatave                                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| OTIV Tamatave  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage pour Alaotra                                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| OTIV Alaotra   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage pour Tana                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage pour Diégo                                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| OTIV Diégo   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Séance de travail missionnaires                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage pour Tana                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| <b>Antananarivo</b>                                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| CNMF - PAFIM<br>(restitution et préparation atelier) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| BM et PASEF - DGT - AFD                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| FIDA   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| CAE/OTIV-TANA  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Atelier de restitution                               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Voyage retour du Consultant International            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| Rapport provisoire (semaine du 23/07)                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |

## Annexe 4. Plan d'actions de la SNMF 2008-2012

| Résultats  | Sous résultats   | Modalités  | Acteurs  | Délai                           | Indicateur                       | Réalisations      | Commentaires   | Mise en perspective   |
|--|--|--|--|---------------------------------|----------------------------------|-------------------|--|---|
| <b>Axe stratégique 1: Amélioration du cadre légal économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur</b> |  |  |  |                                 |                                  |                   |  |   |
| <b>1.1 Les stratégies et politiques socio-économiques mises en Œuvre favorisent le développement de la microfinance</b>                          | <i>1.1.1 Application de politiques socio-économiques pour le développement rapide et durable</i> | 1.1.1.1 Utiliser le MAP le MAP et la SNMF comme documents de négociation auprès des PTF      | Le Gouvernement<br>Le Responsable de la mise en %uvre et du suivi du MAP | Permanent                       | Le cadre d'évaluation du MAP     | Réalisé           | Alignement de la SNMF par rapport aux priorités définies dans le MAP (Engagement 4, Défi 2 et Engagement 6 Défi 4) | Le MAP a été abandonné depuis l'avènement de la crise en début de 2009. |
|  |  | 1.1.1.2 Mettre en place les investissements tels qu'ils sont prévus dans la SNMF et le MAP   |  |                                 |                                  | Réalisé en partie |  |   |
|  |  | 1.1.1.3 Faire adopter la SNMF réactualisée en Conseil des Ministres                          | MFB  | Dès la sortie du document final | Décret                           | Réalisé           |  |   |
|  | <i>1.1.2 Une meilleure prise en compte des objectifs et de la vision de la SNMF dans les</i>     | 1.1.2.1 Articuler la SNMF avec la décentralisation et les autres politiques de développement | Le Responsable de la mise en %uvre et du suivi du MAP                    | 2008-2012                       | Implication des Chefs de Régions | Non réalisé       |  |   |

|   |   |   |  |                                 |   |                   |  |  |
|---|---|---|--|---------------------------------|---|-------------------|--|--|
|   | <i>politiques de développement et une meilleure appropriation par l'Etat malgache</i>                                     | 1.1.2.2 Confirmer la CNMF comme organe de coordination des projets et programmes nationaux touchant la microfinance   | MFB  | Dès adoption de la SNMF         | 100 % des volets microfinance des projets et programmes sont coordonnées par la CNMF                        | Réalisé en partie | Les projets et programmes à composante finance rurale sont du ressort du MINAGRI                           |  |
|   |   | 1.1.2.4 Mettre en place le Comité de pilotage de la SNMF  | MFB  | Dès la sortie du document final | Décret  | Réalisé           | Le Comité de pilotage de la SNMF a été mis en veilleuse depuis 2009.                                       |  |
|   | 1.1.3 Modification du statut de la CNMF   | 1.1.3.1 Eriger la CNMF en direction au sein du Ministère des Finances et du Budget  | MFB  | 2008                            | Décret de nomination  | Non réalisé       |  |  |
| <b>1,2 Le nouveau cadre légal et réglementaire est complété et implanté</b> |   |   |  |                                 |   |                   |  |  |
|   | 1.2.1 Le nouveau cadre réglementaire complété des instructions et circulaires complémentaires après avis de la profession | 1.2.1.1 Produire et publier toutes les instructions manquantes de la loi 2005 - 016   | CSBF   | 2007-2008                       | Les instructions sont sorties   | Réalisé           | Un recueil sur la réglementation des institutions de microfinance a été diffusé en 2007 et en 2011.        |  |
|   |   | 1.2.1.2 Informer les différents acteurs notamment les IMF et leurs structures d'appui, à la nouvelle réglementation grâce l'élaboration et la diffusion des | CSBF+CNMF+Associations Professionnelles des IMF+ Structure d'Appui Technique | 2008                            | Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués | Réalisé           | Guides et brochures sur la microfinance élaborés avec l'appui des programmes MCA, Finance Inclusive et PMF |  |

|  |  |  |  |  |   |                   |   |   |
|--|--|--|--|--|---|-------------------|---|---|
|  |  | guides   |  |  |   |                   |   |   |
|  |  | 1.2.1.3 Tenir des sessions de formation, notamment sur le plan comptable et le dispositif prudentiel             | CSBF+CNMF+Associations Professionnelles des IMF+ Structure d'Appui Technique | 2008   | Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués | Non réalisé       |   |   |
|  |  | 1.2.1.4 Mettre en conformité les IMF avec le nouveau cadre légal et réglementaire après harmonisation des délais | CSBF+CNMF+APU+ Structure d'Appui Technique                                   | Après adoption du nouveau cadre et selon le délai accordé pour la mise en conformité | % des IMF remplissant les critères de mise en conformité  | Réalisé à 97%     | 31 IMF sur les 32 structures existantes ont obtenu leur agrément de la CSBF à ce jour.  |   |
|  |  | 1.2.1.5 Renforcer la capacité des IMF à produire les états financiers à temps                                    | CSBF+APU+CNMF  | 2008-2009  | % des états financiers fournis à temps et conformes   | Réalisé en partie | Les IMF de niveau 3 se sont dotés de SIG performant leur permettant de produire des états financiers à temps. Ce qui n'est pas le cas pour la majorité des IMF de niveau 2 et 1 | Appui du CRAG depuis 2010 pour la mutualisation de SIG pour 5 IMF de niveau 1. Cette initiative devrait se poursuivre au cours des prochaines années et s'étendre à d'autres IMF. |

|   |   |   |                                  |                         |  |                           |   |   |
|---|---|---|----------------------------------|-------------------------|--|---------------------------|---|---|
|   |   | 1.2.1.6 Evaluer l'ensemble des textes sur la microfinance   | CSBF+APU+CNMF                    | 2012                    | Lancement du processus de l'évaluation   | Réalisé                   | Etude et analyse du cadre légal, réglementaire et fiscal du secteur de la microfinance à Madagascar réalisées en 2011                           | Exploitation et mise en application des recommandations à considérer dans le cadre de la nouvelle SNMF. |
| <b>1.3 Le secteur bénéficie d'une surveillance adéquate</b> |   |   |                                  |                         |  |                           |   |   |
|   | 1.3.1 Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF | 1.3.1.1 Elaborer un Plan de renforcement en ressources humaines de la CSBF et de la CNMF (effectif, compétence et formation) en moyens matériels (locaux fonctionnels, véhicules, ordinateurs, mobilier) et financiers et en outils de gestions | CSBF+CNMF+Conseil National       | Dès adoption de la SNMF | Plan de renforcement élaboré et mis en %uvre: locaux, équipements et nombre et qualité des ressources humaines           | Réalisé                   | Diagnostic organisationnel de la CNMF réalisé au premier trimestre de 2012.   | Pour la CSBF, l'appui à la CSBF en la matière devrait se poursuivre dans le cadre du PASEF.             |
|   |   | 1.3.1.2 Mise en %uvre du plan de renforcement de capacité   | CSBF+CNMF+Gouvernement+Bailleurs | Dès adoption de la SNMF | Plan de renforcement élaboré et mis en %uvre: locaux, équipements et nombre et ressources humaines (effectif et qualité) | Réalisé en majeure partie | Dotation de la CNMF en RH, matériels et équipements Pour la CSBF, l'effectif en RH demeure insuffisante au regard du nombre d'IMF à superviser. |   |

|  |  |   |                        |              |   |                   |   |  |
|--|--|---|------------------------|--------------|---|-------------------|---|--|
|  |  | 1.3.1.3 Fournir un appui aux structures d'encadrement des IMF dans l'exercice du contrôle interne délégué | CSBF+APU+IMF+Bailleurs | 2008-2009    | Nombre de formations dispensées   | Non réalisé       |   |  |
|  |  | 1.3.1.4 Mettre en place un mécanisme de concertation entre la CSBF et la CNMF                             | CSBF+CNMF              | 2008         | Formalisation et tenue des réunions périodiques   | Réalisé           | Concertation effective et observée notamment dans la résolution des problèmes des IMF en difficultés. | Ce mécanisme est appelé à se poursuivre à l'avenir |
| 1.3.2 Conduite de missions de contrôle et surveillance; prise et application des sanctions en cas de besoins |  | 1.3.2.1 Dresser une classification des IMF en fonction de la concentration et des risques                 | CSBF                   | Par semestre | Codification selon la concentration   | Réalisé           |   |  |
|  |  | 1.3.2.2 Mettre en place des mécanismes de sanction et de redressement des IMF en difficulté               | CSBF+CNMF              | Permanent    | Nombre d'IMF contrôlées; % des IMF en faute sanctionnées et/ou redressées, % des sanctions mises en exécution | Réalisé en partie | Redressement de l'ex IM AECA par fusion/absorption par l'OTI Antananarivo                             |  |
|  |  | 1.3.2.3 Assurer un suivi de l'application de la réglementation orientée sur la santé financière           | CSBF+CNMF              | Permanent    | Nombre d'IMF contrôlées; % des IMF en faute sanctionnées et/ou redressées, % des sanctions mises en exécution | Réalisé en partie | Suivi assuré conjointement par la CNMF et la CSBF<br>Fermeture du Centre Ezaka Mahasoe en 2008        |  |

|  |  |   |                   |      |  |         |   |  |
|--|--|---|-------------------|------|--|---------|---|--|
|  | 1.3.3 Mise en place et fonctionnement d'une Centrale des Risques pour le secteur | 1.3.3.1 Finaliser et alimenter selon un schéma évolutif la Centrale des risques | CSBF+APU+CNMF+PTF | 2008 | Nombre et nature des IMF participantes; % de portefeuilles concernés; qualité des informations | Réalisé | CRM opérationnel<br>Le taux de chargement des données et leur mise à jour sont à améliorer. |  |
|--|--|---|-------------------|------|--|---------|---|--|

**Axe Stratégique 2: Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles**

|  |  |   |                              |           |  |                   |   |  |
|--|--|---|------------------------------|-----------|--|-------------------|---|--|
| <b>2.1 Les IMF se professionnalisent</b> | 2.1.1 Evaluation des besoins, des programmes et des mécanismes de renforcement de capacité pour les élus, les techniciens, les autres intervenants (consultants, commissaires aux comptes) | 2.1.1.1 Evaluation des besoins, des programmes et des mécanismes de renforcement de capacité pour les élus et les techniciens | IMF + APU + CNMF + Bailleurs | Permanent | Nombre de participants à ces formations +qualité des supports pédagogiques + Niveau de performance et des informations des IMF | Réalisé en partie | Besoins de renforcement des capacités des IMF évalués par l'APIMF dès le démarrage effectif des ses activités en début 2012 | Effort à maintenir<br>A poursuivre dans le cadre de la nouvelle SNMF |
|  |  | 2.1.1.2 Proposer un mécanisme national viable et approprié pour la formation et les moyens pour sa mise en %uvre              | APU + Gouvernement           | Permanent | Disponibilité de la formation  | Non réalisé       |   | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNMF                     |
|  |  | 2.1.1.3 Fournir les appuis pour la mise en %uvre et l'évaluation des formations identifiées                                   | APU + CNMF + PTF             | Permanent | Rapport d'évaluation   | Réalisé en partie | Thèmes de formations identifiées, en voie de réalisation par l'APIMF  | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNMF                     |

|  |  |   |  |             |   |                   |   |   |
|--|--|---|--|-------------|---|-------------------|---|---|
|  |  | 2.1.1.4 Mettre en place un Centre de ressources pour l'accès aux connaissances dans le domaine de la microfinance et de diffusion des pratiques optimales | CNMF + APU + Bailleurs                   | Permanent   | Qualité des connaissances disponibles + taux de fréquentation du centre | Réalisé en partie | Centre de ressources de la CNMF mis en place et opérationnel  | Mise en place d'un Centre de ressources au sein de l'APIMF en perspective. A considérer dans le cadre de la nouvelle SNMF |
| 2.1.2 <i>Poursuivre les efforts d'amélioration de performance des IMF par la mise en place d'outils de gestions opérationnels et performants</i> | 2.1.2.1 Appuyer les IMF à se doter d'un plan d'affaires réaliste et opérationnel et d'outils de gestions performants (Méthodologie de mise en marché des produits, manuel de ressources humaines, manuel de contrôle interne, code de déontologie) |   | CNMF + APU + Structures techniques + PTF | 2008 - 2009 | Disponibilité des outils de gestions opérationnels et performants       | Réalisé en partie | Réalisé pour les IMF de niveau 3 et pour certaines IMF de niveau 2 et 1. Appui du CRAG pour 5 IMF 1                             | A poursuivre dans le cadre de la nouvelle SNMF.   |
|  | 2.1.2.2 Mobiliser des ressources externes pour des appuis techniques surtout pour les IMF sans moyens ciblant les zones difficiles   |   | CNMF - APU - PTF                         | 2009        | Volume des ressources mobilisées pour l'appui institutionnel            | Réalisé en partie | Mobilisation de ressources pour l'extension des activités des IMF dans la Région Atsimo Andrefana (CECAM) de l'Anosy (IFRA/MDM) | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNMF  |

|   |  |   |                        |             |  |                   |   |  |
|---|--|---|------------------------|-------------|--|-------------------|---|--|
| <b>2.2 La santé financière et la transparence des IMF sont améliorées</b> | <i>2.2.1 Mettre en place des modalités, mécanismes et/ou mesures permettant d'accroître l'efficacité, la qualité du portefeuille et les autres indicateurs de performances des IMF</i> | 2.2.1.1 Renforcer la capacité des IMF dans la gestion des impayés   | APU + CNMF + PTF       | 2008- 2010  | La baisse des taux des impayés                                       | Réalisé en partie | Baisse de taux non encore constatée                               |  |
|   |  | 2.2.1.2 Former et appuyer les IMF dans la mise en place d'une gestion efficiente pouvant contribuer à la baisse du taux d'intérêt | APU + CNMF + PTF       | 2008 - 2010 | L'augmentation du taux de performance et la baisse du taux d'intérêt |                   |   |  |
|   |  | 2.2.1.3 Identifier et diffuser des mécanismes permettant de renforcer la santé financière des IMF                                 | CSBF                   | 2008 - 2009 | Disponibilité des modèles et du guide                                |                   |   |  |
|   |  | 2.2.1.4 Produire un modèle de reporting axé sur les performances financières pour l'IMF et un guide de contrôle interne           | CSBF                   | Dès 2008    | Rapport d'audit externe  | Réalisé           | Rapports produits et transmis régulièrement par les IMF à la CSBF |  |
|   |  | 2.2.1.5 Suivre la mise en œuvre des recommandations des contrôles internes  | CNMF + PTF + APU +CSBF | Fin 2008    | Fonds d'appui constitués   | Réalisé           | Suivi des recommandations assuré par la CSBF et l'APIMF           |  |
|   |  | 2.2.1.6 Mettre en place un fonds d'appui et un prix annuel liés à la transparence et la performance                               | CNMF + CGAP + PTF      | 2008 - 2009 | Rapports de l'état de lieu des SIG et de l'évaluation ORCHID         | Non réalisé       |   |  |

|   |   |  |                  |             |  |                   |   |   |
|---|---|--|------------------|-------------|--|-------------------|---|---|
|   |   | 2.2.1.7 Faire l'état de lieu des systèmes d'information et de gestion existant, évaluer ORCHID et proposer une stratégie d'appropriation du fonctionnement en partenariat avec le CGAP       |                  |             |  | Non réalisé       | Inventaire des SIG utilisés par les IMF effectué dans le cadre de la mise en place de la CRM. |   |
| <b>2.3 L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées</b> |   |  |                  |             |  |                   |   |   |
|   | 2.3.1 <i>Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et service à la demande solvable de la clientèle</i> | 2.3.1.1 Mener une étude d'identification des besoins en produits et services financiers et des contraintes pesant sur leur satisfaction dans les zones non couvertes et faiblement couvertes | CNMF + APU       | 2008 - 2010 | Rapport sur les zones non ou faiblement couvertes                  | Non réalisé       |   | A reconsidérer dans la nouvelle stratégie |
|   |   | 2.3.1.2 Appuyer la mise en place de nouveaux produits et l'extension dans de nouvelles zones conformément au plan d'affaires déjà en place et à la performance de l'IMF                      | CNMF + APU + PTF | Permanent   | Mise en place de nouveaux produits, extension des IMF performantes | Réalisé en partie | Mise en %uvre des plans d'affaires des IMF.   |   |

|  |  |   |                       |             |   |             |   |  |
|--|--|---|-----------------------|-------------|---|-------------|---|--|
|  |  | 2.3.1.3 Signer des contrats de performance avec les IMF concernées et assurer le suivi des engagements  | IMF + CP / SNMF       | 2008 - 2012 | Nombre de contrats signés, taux de réalisation des engagements contractuels | Non réalisé |   |  |
|  |  | 2.3.1.4 Consolider les acquis du produit Crédit Avec Education (CAE) et tirer les leçons pour l'extension de la garantie par caution solidaire vers d'autres types de produit | CP + CNMF + PTF + APU | Dès 2008    | CAE en développement Nouveaux produits à caution solidaire                  | Réalisé     | Consolidation des acquis du produit CAE effectif. |  |
|  |  | 2.3.1.5 Vulgariser le mécanisme d'assurance agricole existante  | CNMF + APU            | 2008        | Les crédits agricoles sont assurés  | Non réalisé |   |  |
|  |  | 2.3.1.6 Appuyer la formation des structures techniques d'appui des IMF sur les outils de développement de nouveaux produits, notamment MicroSave                              | CNMF + PTF + APU      | 2008 - 2012 | Nombre et qualité des formations  | Non réalisé |   |  |

|  |   |   |                                       |             |  |                   |   |   |
|--|---|---|---------------------------------------|-------------|--|-------------------|---|---|
|  |   | 2.3.1.7 Avoir une fenêtre dans le fonds multi-bailleurs dédié aux innovations en terme de produit et de moyen de paiement et un prix annuel à l'innovation et de conclure des contrats avec les IMF | Conseil National + APU +CNMF          | 2008 - 2012 | Niveau des ressources du fond, Nombre et qualité des contrats conclus et niveau d'exécution                            | Non réalisé       |   |   |
|  |   | 2.3.1.8 Tester des produits en fonction des besoins identifiés dans les domaines de l'épargne, du leasing et de l'assurance et des moyens de paiements  | IMF + CP +CNMF                        | 2008 - 2012 | Qualité des produits testés, niveau de répliation, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs | Non réalisé       |   |   |
|  | 2.3.2<br><i>Intensification de la collecte de l'épargne nationale</i> | 2.3.2.1 Mettre en marché des produits d'épargne diversifiés répondant aux besoins de la clientèle   | IMF + autres institutions financières | 2008 - 2012 | Croissance de l'épargne  | Réalisé en partie | Forte croissance de l'épargne collectée par les IMF                 |   |
|  |   | 2.3.2.2 Utiliser les nouvelles technologies aux institutions rurales à faible volume pour faciliter les transactions (mobile banking)   | CNMF+ APU + PTF                       | 2008 - 2012 | Nouvelles technologies disponibles   | En cours          | Etude de faisabilité sur le mobile banking en cours de finalisation | Mise en %uvre à prendre en compte dans la cadre de la nouvelle SNFI |

|   |   |  |  |                        |  |             |  |  |
|---|---|--|--|------------------------|--|-------------|--|--|
|   |   | 2.3.2.3 Appuyer l'élargissement des services de l'IMF (transfert, domiciliation, cartes à puce) et les innovations par la formation                  | IMF +banques + Associations Professionnelles         | Continu ( 2004 - 2009) | Nombre et niveau de développement, rentabilité des nouveaux services, niveau de contribution aux performances de l'Institution | Non réalisé | Contrainte légale et réglementaire   |  |
|   |   | 2.3.2.4 Appuyer les IMF non mutualistes à offrir du service d'épargne dans le cadre de leurs nouveaux statuts  | CSBF + CNMF + APU                                    | 2008 - 2010            | Nombre d'IMF qui n'étaient pas autorisées à collecter l'épargne et qui le sont devenues  | Réalisé     | IMF2 et 3 autorisées à collecter de l'épargne selon les dispositions légales et réglementaires | Action à poursuivre                              |
| <b>2.4 Les IMF sont articulées avec les autres systèmes financiers et bénéficient de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen terme et pondérés aux risques qu'elles représentent</b> | <i>2.4.1 renforcement de la position financière des IMF</i> | 2.4.1.1 Accompagner les transformations institutionnelles notamment la mise en place d'instruments financiers par un appui technique et/ou financier | IMF + Associations professionnelles +CNMF +Bailleurs |                        | Nombre d'IMF capitalisées et/ou ayant développé de nouveaux instruments financiers   | Non réalisé |  |  |
|   |   | 2.4.1.2 Contribuer à partir d'un fonds multi-bailleurs au redressement d'IMF en difficultés  | CNMF + Conseil National                              | 2008 - 2012            | Redressement des structures  | Non réalisé | Fonds multi bailleurs non en place   | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI |

|  |   |   |   |             |   |                   |   |  |
|--|---|---|---|-------------|---|-------------------|---|--|
|  |   | 2.4.1.3 Mener une étude sur les besoins, les contraintes, la diversification de sources de refinancement du secteur (taux, garanties, différés, risques de change $\delta$ ),         | CNMF + CP +APU + Conseil National + CEM | 2008 - 2009 | Existence de mécanismes de refinancement  | Réalisé en partie | Atelier national sur l'articulation Banque-IMF en décembre 2011 | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI pour les aspects garanties, différés et risques de change |
|  |   | 2.4.1.4 Mener une étude pour la mise en place d'un fonds multi-bailleurs  |   | 2008        | Etude acceptée  | Non réalisé       |   | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI   |
|  |   | 2.4.1.5 Créer un fonds multi-bailleurs avec plusieurs fenêtres de financement ( garantie, refinancement, appui institutionnel, innovation)  | AP + CNMF + PTF                         | 2008 - 2009 | Croissance du refinancement, CEM fait partie des prêteurs   | Non réalisé       |   | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI   |
|  | 2.4.2<br><i>Renforcement des relations d'affaires IMF/Banques</i> | 2.4.2.1 Tenir des séances de travail périodiques ( Associations Professionnelles des IMF et des Banques) pour des échanges sur le secteur financier et le développement des relations | APU + APBEF                             | 2008 - 2012 | Pv des rencontres, niveau et qualité des participants et nombre de sessions, Nombre et niveau des partenaires établis | Non réalisé       |   | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI   |

|  |  |   |             |             |  |                   |   |                     |
|--|--|---|-------------|-------------|--|-------------------|---|---------------------|
|  |  | 2.4.2.2 Renforcer la confiance mutuelle des banques par la transparence financière (échanges d'états financiers) et la concertation et des rencontres périodiques | APU + APBEF | 2008 - 2012 | Publication régulière des informations sur les partenariats  | Réalisé en partie | Etats financiers des IMF documentés et disponibles dans le cadre des demandes de refinancement auprès du système bancaire et/ou des PTF | Action à poursuivre |
|  |  | 2.4.2.3 Etudier et développer des mécanismes de garantie pour favoriser le refinancement  | APU +PTF    | 2008 - 2012 | Qualité de l'étude, niveau et qualité des outils mis en place, encours de refinancement et qualité du portefeuille | Réalisé en partie | Garantie ARIZ de l'AFD et Facilité de partage de risques (PFR) du Programme Prospérer du FIDA   | Action à poursuivre |

**Axe Stratégique 3: Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur, une coordination efficace du secteur et une conduite efficiente de la SNMF**

|   |  |  |                                       |      |                             |         |   |   |
|---|--|--|---------------------------------------|------|-----------------------------|---------|---|---|
| <b>3.1. La structuration de la profession est renforcée</b> | <i>3.1.1. Mise en place de l'Association professionnelle des IMF</i> | 3.1.1.1. Mener une étude sur le processus de fusion, Développer un projet de statut, de code de déontologie, un plan de mise en %uvre et de transfert des actifs à l'APU des IMF | les Associations existantes + CNMF+CP | 2008 | Les documents sont élaborés | Réalisé | Etude réalisée par le Cabinet Mazars Fivoarana en 2009 Actifs de l'ancienne Association à l'APIMF | Action à poursuivre en ce qui concerne la révision du code de déontologie |
|---|--|--|---------------------------------------|------|-----------------------------|---------|---|---|

|  |  |   |  |                         |   |   |                           |  |
|--|--|---|--|-------------------------|---|---|---------------------------|--|
|  |  | 3.1.1.2 Organiser une visite d'échange et d'étude auprès de deux associations dont une ayant le même historique dans la sous région   | CNMF+LES AP+CP                         | 2008 et 2010            | Visite effectuée  | Non réalisé   |                           | Action à poursuivre                              |
|  |  | 3.1.1.3 Mise en place de l'APU des IMF  | CNMF+CP+les AP                         | 2008                    | Fusion réussie  | Réalisé   | Effectif en novembre 2011 |  |
|  | 3.1.2. Renforcement de l'APU en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers (budget dégressif) et en outils de gestion | 3.1.2.1 Doter l'Association Professionnel en personnel en quantité et en qualité selon ses mandats  | IMF+CP                                 | 2008                    | Personnel existant  | Réalisé   | Premier trimestre 2012    | Action à poursuivre selon les besoins de l'APIMF |
|  |  | 3.1.2.2. Appuyer l'APU à élaborer un plan d'affaire, plan de communication, des manuels de politique et procédures développement tenant compte de la nécessité de fournir à ses membres des services de qualité, de développer sa viabilité financière et de jouer un rôle au plan national et sous régional et international | APU + CNMF +Bailleurs+Conseil National | Dès adoption de la SNMF | Qualité des documents élaborés<br>plan de développement élaboré | Réalisé dans le cadre de l'étude réalisée par le Cabinet Mazars Fivoarana |                           | Plan stratégique de développement à élaborer     |

|  |  |  |                                 |   |  |  |                              |   |
|--|--|--|---------------------------------|---|--|--|------------------------------|---|
|  |  | 3.1.2.3.<br>Contribuer sur la base de contrats de performance au financement dégressif du programme de l'APU   | APU + CNMF +Bailleurs           | Dès la mise en place de l'APU   | Qualité et niveau d'exécution des contrats de performance - en 2009        | Réalisé en partie avec la contribution du PAFIM/PNUD/FENU                    |                              | Action de mobilisation de ressources à poursuivre |
|  |  | 3.1.2.4.<br>Développer des services payants afin d'accroître leur autonomie financière notamment dans le domaine de la formation et de la prestation de services | APU                             | 2008 - 2012   | Qualité des services développés ; évolution du taux d'autonomie financière | En cours<br>Premières sessions de formation réalisées au 2ème trimestre 2012 |                              | Action à poursuivre                               |
| 3.1.3. <i>Exercice de leur rôle de représentation, de proposition, de promotion du secteur, de défense des intérêts de la profession et renforcement des capacités des membres</i> | 3.1.3.1. Impliquer l'APU aux décisions relatives au développement du secteur   | CNMF + APU + autres ministères impliqués   | Permanent                       | Nombre de participations, nombre et qualité des propositions de l'APU acceptées | Réalisé  | APIMF partie prenante dans le processus de décisionnel                       |                              | Action à poursuivre                               |
|  | 3.1.3.2. Finaliser, valider et appliquer le code de déontologie afin de mieux intégrer les meilleures pratiques en microfinance et d'appliquer la transparence financière et de gestion par la diffusion des documents et la formation | APU +IMF + CNMF  | Dès la mise en place de l'Union | Code de déontologie, % d'IMF le respectant                                      | Non réalisé  | En cours   | Prévu à être réalisé en 2012 |   |

|  |  |   |  |                                 |  |             |  |  |
|--|--|---|--|---------------------------------|--|-------------|--|--|
|  |  | 3.1.3.3. Développer des relations de partenariat avec les Banques par des représentations croisées au cours des rencontres des différentes associations                   | APU des IMF et des Banques                           | Dès la mise en %uvre de la SNMF | Nombre et niveau des rencontres ; qualité des relations                  | Non réalisé |  | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI |
|  |  | 3.1.3.4. Entretenir des relations de concertation avec les autorités nationales dans le domaine de la microfinance  | APU + Autorités Etatiques                            | Dès la mise en %uvre de la SNMF | Nombre, niveau et qualité de participation                               | Non réalisé |  | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI |
|  |  | 3.1.3.5. Tisser des alliances régionales et internationales avec des associations similaires ou d'autres organismes dans le sens d'un partenariat mutuellement avantageux | APU + Autres associations poursuivant les mêmes buts | Dès la mise en %uvre de la SNMF | Nombre et qualité des partenariats tissés, réalisations communes         | Non réalisé |  | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI |
|  |  | 3.1.3.6. Contribuer aux initiatives telles que Centrale des risques, Centre de ressources   | APU  | Dès la mise en %uvre de la SNMF | Nombre de participants à la Centrale et qualité et impact sur le secteur | Non réalisé | Mise en place d'un centre de ressources envisagée au sein de l'APIMF | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI |

|   |  |  |                          |                            |                          |         |   |  |
|---|--|--|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------|---|--|
| <b>3.2. La coordination nationale du secteur est assurée efficacement</b> | <i>3.2.1. Promotion du secteur par la mise place et la diffusion d'une politique de communication du secteur</i> | 3. 2. 1. 1. Doter la CNMF de RH en quantité et en qualité et en outils de gestion adéquats et de suivi de la SNMF  | Gouvernement + Bailleurs | Dès approbation de la SNMF | Dotations mises en place | Réalisé |   |  |
|   |  | 3.2.1.2 Réactualiser les études sur les besoins des acteurs et un programme de communication et de mobilisation des partenaires vers les objectifs de la SNMF ( journal, contenu du site, rencontre avec les chefs de régions rencontre interministérielles, |                          |                            |                          |         | Réalisé en partie par rapport aux séances de formation sur le site web et BBD de la CNMF auprès des acteurs régionaux (Chef de région, services décentralisés, IMFö ) |  |

|   |   |                   |             |  |                          |  |                            |
|---|---|-------------------|-------------|--|--------------------------|--|----------------------------|
| <p>3.2.2. Mise en %uvre d'un centre de ressources et d'une base de données sur le secteur</p> | <p>3.2.2.1. - Réaliser une étude pour définir les objectifs et le contenu d'un centre de ressources et de la base de données- Définir les informations nécessaires à l'alimentation de la base,- Définir les schémas de remontée des informations, les moyens à mettre en place pour assurer des remontées en temps opportun (jusqu'aux arrêts si nécessaire), - Lancement de la base et formation des personnels affectés à la base.</p> | <p>CNMF + APU</p> | <p>2008</p> | <p>Une restitution de l'étude a été faite.Les IMF ont discuté de la pertinence des indicateurs</p> | <p>Réalisé</p>           |  |                            |
| <p>3.2.3. Suivi efficace des activités et des opérations de tous les intervenants</p>         | <p>3.2.3.1. Tenir une base de données sur les opérations des intervenants</p>   | <p>CNMF</p>       |             | <p>Nombre et qualité de missions, visites, qualité des informations fournies par la base</p>       | <p>Réalisé en partie</p> | <p>Données sur les interventions des PTF à compléter</p> | <p>Action à poursuivre</p> |
|   | <p>3.2.3.2. Produire des rapports périodiques d'état et d'analyse du secteur</p>  |                   |             |  | <p>Non réalisé</p>       |  |                            |

|  |   |  |                            |   |                                |                   |   |  |
|--|---|--|----------------------------|---|--------------------------------|-------------------|---|--|
|  | <i>3.2.4. Evaluation des performances du secteur (partenaires techniques et financiers)</i> | 3.2.4.1. Assurer le suivi des études d'impact et les revues des missions de supervision des projets et programme                             | CNMF                       | Permanent   | Qualité des études et missions | Réalisé en partie | Suivi conjoint dans le cadre des interventions du Programme PROSPERER du FIDA | Action à poursuivre                              |
| <b>3.3. La SNMF est gérée et conduite de manière concertée et efficiente</b> | <i>3.3.1. Mise en place et fonctionnement des organes politique de pilotage du secteur</i>  | 3.3.1.1 Mener une étude sur l'opportunité de la mise en place du conseil supérieur   | Entités membres du CP/SNMF | Dès l'adoption de la SNMF et après élaboration des textes | Résultats de l'étude           | Non réalisé       |   | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI |
|  |   | 3.3.1.2. Elaborer les textes relatifs aux attributions du Conseil Supérieur de la Micro finance et à celles du Comité de pilotage de la SNMF | Entités membres du CP/SNMF | Dès l'adoption de la SNMF et après élaboration des textes | Pertinence du document proposé | Non réalisé       |   |  |
|  |   | 3.3.1.3 Etablir le Conseil supérieur de la Microfinance  | MFB                        | Dès la sortie du document final                           | Décret                         | Non réalisé       |   |  |
|  |   | 3.3.1.4 Tenir les concertations sur les projets de documents et installer les comités et publier les mises en place                          | CNMF                       | Dès l'élaboration projet de textes                        | Cérémonie d'installation       | Non réalisé       |   |  |

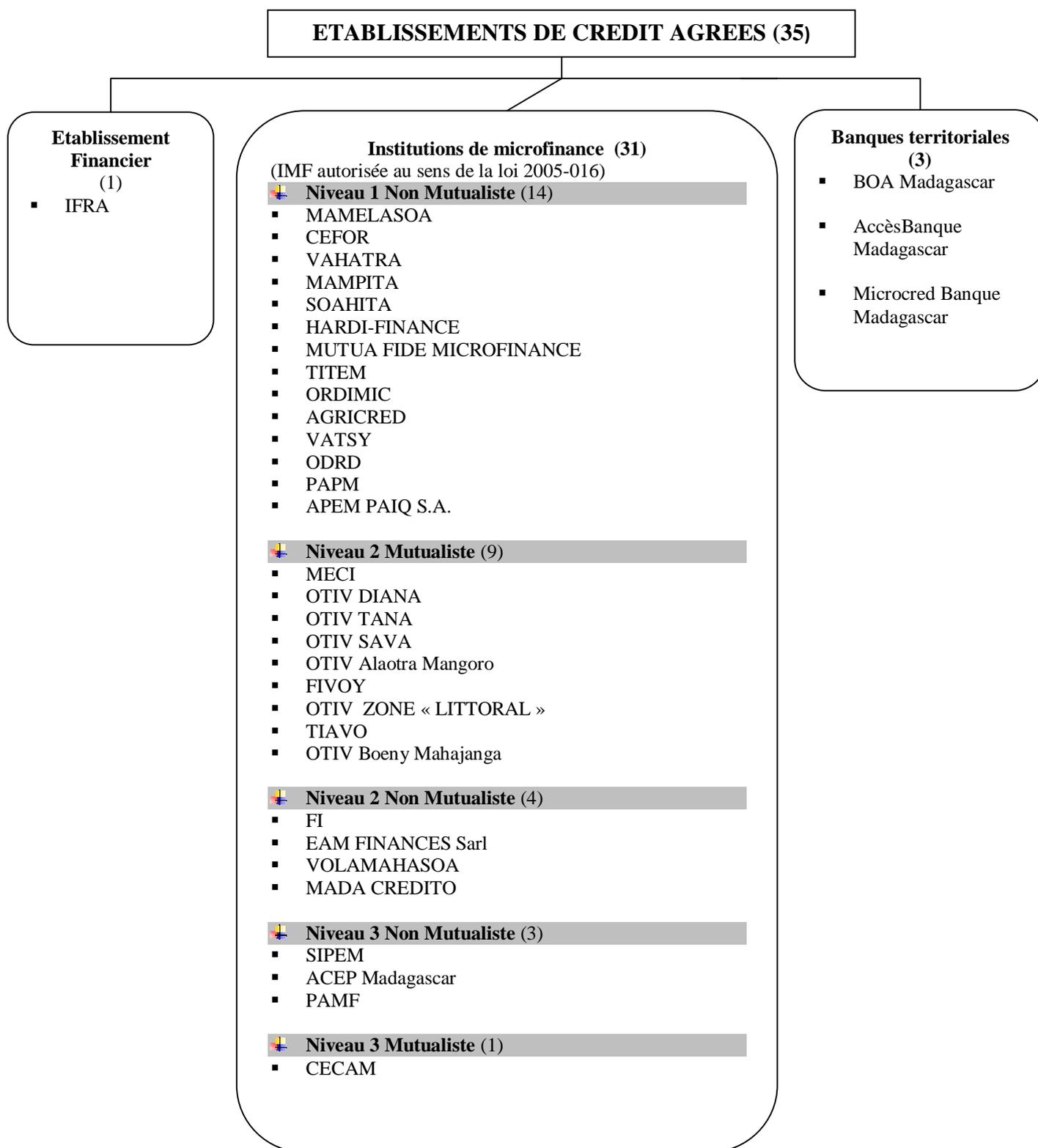
|  |  |   |             |  |  |             |                                     |                     |
|--|--|---|-------------|--|--|-------------|-------------------------------------|---------------------|
|  |  | 3.3.1.5. Convoquer les premières rencontres de planification des activités du Conseil Supérieur et du Comité de Pilotage  | CP/SNMF     | Dès l'adoption du texte sur le CP/SNMF | Nombre et niveau de représentativité des participants, organes mis en place  | Non réalisé |                                     |                     |
|  |  | 3.3.1.6. Tenir des rencontres selon les planning au moins trimestrielles pour assurer une mise en œuvre efficiente de la SNMF, proposer les réajustements et impulser le développement du secteur | CP/SNMF     | Dès l'adoption du texte du CP/SNMF     | Nombre et niveau de représentativité des participants, pertinence des décisions prises et leur impact sur l'exécution de la SNMF | Non réalisé | Comité de pilotage non mis en place | Action à poursuivre |
|  |  | 3.3.1.7 Etre à l'écoute des besoins du Conseil Supérieur de la Micro-finance et instruire les dossiers à lui soumettre pour décision  |             |  |  | Non réalisé |                                     |                     |
|  |  | 3.3.1.8. Organiser des rencontres et séminaires sur le secteur au niveau national, sectoriel  | CP+SNMF+APU | Dès adoption de la SNMF                | Nombre et qualité des rencontres, et incidences sur le secteur   | Non réalisé |                                     |                     |

|  |  |  |   |  |   |             |  |  |
|--|--|--|---|--|---|-------------|--|--|
|  |  | 3.3.1.9a. Doter le CP/SNMF de ressources adéquates pour le fonctionnement de son secrétariat permanent             | CP/SNMF   | Dès la mise en place des organes                     | Niveau et date de mise en place des ressources (taux de couverture du budget)   | Non réalisé |  |  |
|  |  | 3.3.1.9b. Renforcer en cas de besoin la formation des membres du CP/SNMF   | CP/SNMF + Bailleurs+ Associations Professionnelles + structures d'appui technique | Dès la mise en place des organes et en cas de besoin | Niveau de satisfaction des besoins de formation<br>Nombre de formés, qualité des débats et pertinence des recommandations | Non réalisé |  |  |
|  |  | 3.3.1.9c. Conduire des missions périodiques de suivi des réalisations  | CP/SNMF   | Suivant la périodicité à définir par le CP/SNMF      | Nombre et pertinence des missions (2 missions/an - 5 participants)  | Non réalisé |  |  |
|  |  | 3.3.1.9d. Conduire des missions d'étude et échanges auprès des cellules de suivi de la sous région                 |   |  | 5 participants  | Non réalisé |  |  |
|  | 3.3.2.<br><i>Approbation et exécution de la SNMF et de ses organes politique</i> | 3.3.2.1. Finaliser le document de la SNMF, y compris le budget, et le faire approuver par les instances habilitées | GTMF + CNMF   | Dès que possible                                     | Qualité du document et diligence dans l'approbation   | Réalisé     | Document de la SNMF 2008-2012 élaboré et plan d'actions budgétisés |  |
|  |  | 3.3.2.2. Transmettre le document approuvé aux principaux acteurs   | Gouvernement  | Dès approbation du document                          | Nombre et niveau de représentativité des bailleurs destinataires  | Réalisé     |  |  |

|  |  |   |                                    |  |  |                   |   |                     |
|--|--|---|------------------------------------|--|--|-------------------|---|---------------------|
|  |  | 3.3.2.3. Tenir la table ronde des bailleurs de fonds pour le financement des actions de la SNMF   | CP/SNMF + Gouvernement + bailleurs | Dès approbation et transmission aux principaux acteurs - négociation à l'extérieur | Nombre et niveau de représentativité des bailleurs et niveau d'engagement, taux de couverture du plan de financement       | Non réalisé       |   |                     |
|  |  | 3.3.2.4. Finaliser le budget de la SNMF sur la base des engagements   | CP/SNMF + Gouvernement + bailleurs | Dès confirmation des engagements des bailleurs                                     | Qualité et réalisme du Budget  | Non réalisé       |   |                     |
|  |  | 3.3.2.5. Mettre en %uvre les Programmes d'Appui à la Microfinance pour opérationnaliser la SNMF   | CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs | Dès le bouclage du Plan de financement   | Qualité des programmes et niveau de participation pour la couverture du Plan de financement                                | Réalisé en partie | Reprise des activités PTF avec leur programme d'appui (PNUD/FENU, FIDA, AFD et Banque Mondiale) | Action à poursuivre |
|  |  | 3.3.2.6. Réaliser des missions de suivi . évaluation de la SNMF, et tenir des rencontres de concertation pour des ajustements éventuels | CP/SNMF + Gouvernement+ Bailleurs  | Un an après le démarrage des activités   | Qualité des rapports de suivi . évaluation et pertinence des recommandations ; niveau de représentativité des participants | Non réalisé       |   |                     |
|  |  | 3.3.2.7. Mener des études d'impact de la mise en %uvre des actions de la SNMF   | CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs | Un an avant la fin de l'exécution de la SNMF                                       | Qualité des études d'impact et incidences sur le développement du secteur  | Non réalisé       |   |                     |

|  |  |   |                                    |  |   |                   |                               |  |
|--|--|---|------------------------------------|--|---|-------------------|-------------------------------|--|
|  |  | 3.3.2.8. Tenir tous les deux ans une rencontre de réactualisation éventuelle et de suivi de la SNMF | CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs |  | Niveau de représentativité des participants ; Qualité des rapports d'analyse et des recommandations, incidences sur le développement du secteur | Réalisé en partie | SNMF réactualisé en 2007/2008 | A reconsidérer dans le cadre de la nouvelle SNFI |
|  |  |   |                                    |  |   |                   |                               |  |

## Annexe 5. Liste des Etablissements de Crédit exerçant des activités de microfinance à Madagascar (juillet 2012)



Source : CNMF