

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana

DOCUMENT DE
STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE
(DSNMF)

2004 - 2009

Approuvé en Juin 2004

Table des matières

Résumé Exécutif	7
1. Introduction Générale.....	11
1.1. Concept et Vision.....	11
1.1.1. Concept de microfinance	11
1.1.2. Situation mondiale.....	11
1.1.3. Microfinance et OMD	12
1.1.4. Approche sectorielle.....	12
1.1.5. Déclaration de politique nationale de microfinance à Madagascar	12
1.1.6. Microfinance et DSRP	12
1.2. Processus participatif	13
1.2.1. Principales étapes.....	13
1.2.2. Conception et élaboration du document.....	14
1.2.3. Approbation et diffusion.....	15
1.2.4. Mise en œuvre	15
1.3. Structure du Document	15
2. Contexte Général.....	17
2.1. Géographie et population	17
2.2. Contexte socio-économique et politique.....	17
2.3. Politiques macro-économiques	17
2.4. Situation du secteur financier et bancaire.....	17
2.5. Pauvreté et politiques mises en œuvre.....	19
3. Etat et analyse du secteur de la microfinance.....	20
3.1. Description du secteur.....	20
3.2. Cadre légal et réglementaire.....	20
3.3. Cadre institutionnel.....	21
3.4. Demande de produits et services de microfinance.....	21
3.5. Offre de produits et services de microfinance	22
3.5.1. Caractéristiques générales des institutions	22
3.5.2. Caractéristiques des produits et services offerts.....	25
3.5.3. Perspectives de l'offre	26
3.6. Relations entre banques et IMF.....	27
3.7. Organisation et appuis au secteur	27
3.7.1. Structuration de la profession	27
3.7.2. Principaux programmes soutenus par les bailleurs de fonds.....	28
3.7.3. Appuis techniques	30
3.7.4. Actions et programmes de formation	30
4. Contraintes et Faiblesses, Atouts et Opportunités.....	32
4.1. Contraintes et faiblesses.....	32
4.2. Atouts et opportunités.....	33
4.3. Opportunités d'investissement	34
5. Politique nationale de microfinance	35
5.1. Principes généraux.....	35
5.2. Rôles des acteurs.....	35
6. Stratégie nationale de microfinance.....	37
6.1. Justification et bien fondé.....	37
6.2. Vision de développement.....	37
6.3. Objectifs de développement.....	38
6.4. Objectifs immédiats	38

6.5. Axes stratégiques	38
6.5.1. Axe stratégique 1 : Amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur	38
6.5.2. 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	39
6.5.3. 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	39
6.6. Impacts attendus	40
6.7. Résultats attendus	40
6.8. Mise en œuvre.....	41
6.8.1. Quelques principes.....	41
6.8.2. Le plan d'action.....	41
6.8.3. Rôles et responsabilités des principaux acteurs.....	41
6.8.4. Les actions de renforcement de capacités	43
6.8.4. Financement et refinancement	44
6.8.5. Opérationnalisation de la SNMF	44
6.8.6. Budget	45
6.9. Suites de l'Atelier	45
6.10. Risques	45
Annexe 1 : Estimation de la demande potentielle période 2004 - 2009	47
Annexe 2 : Plan d'action 2004 - 2009	48
Annexe 3 : Budget prévisionnel 2004-2008	64

Sigles et abréviations

ACEP	: Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
ADéFi	: Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises
AECA	: Association d'Épargne et de Crédit Autogérée
AFD	: Agence Française de Développement
AGEPMF	: Agence d'Exécution du Projet Microfinance
AIM	: Association des Institutions de Microfinance non Mutualistes
AMEC	: Association Mutualiste d'Épargne et de Crédit
APEM	: Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
APIFM	: Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
BAD	: Banque Africaine de Développement
BIT	: Bureau International du Travail
BOA	: Bank Of Africa
BTM	: Bankin' Ny Tantsaha Mpamokatra
CAPAF	: Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone
CP/SNMF	: Comité de Pilotage de la Stratégie Nationale de Microfinance
CECAM	: Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CEM	: Caisse d'Épargne de Madagascar
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poorest
CIDR	: Centre International de Développement et de Recherche
CNMF	: Coordination Nationale de la Microfinance
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
DAT	: Dépôt A Terme
DCPE	: Document Cadre de Politique Economique
DID	: Développement International Desjardins
DPDM	: Déclaration de politique de Développement de la Microfinance
DSNMF	: Document de Stratégie Nationale de Microfinance
DSRP	: Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
DSRP-I	: Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté Intérimaire
EAM	: Entreprendre à Madagascar
FAGR	: Fonds d'Appui au Activités Génératrices de Revenus
FENU	: Fonds d'Équipement des Nations Unies
FERT	: Fondation pour l'Épanouissement et le Renouveau de la Terre

FGM	: Fonds de Garantie Mutualiste
Fmg	: Franc Malagasy
FMI	: Fonds Monétaire International
GRET	: Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
GTMF	: Groupe de Travail Microfinance
ICAR	: International de Crédit Agricole et Rural
IDA	: International Development Association
IFM	: Institution Financière Mutualiste
IMF	: Institution de Microfinance
INSCAE	: Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprise
IRAM	: Institut de Recherche et d'Application des Méthodes du Développement
MAE	: Ministère des Affaires Etrangères
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MEC	: Mutuelle d'Epargne et de Crédit
MEFB	: Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget
MPE	: Micro et Petite Entreprise
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAMF	: Projet d'Appui à la Microfinance
PADANE	: Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est
PATFR	: Projet d' Assistance Technique aux Finances Rurales
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPRR	: Programme de Promotion des Revenus Ruraux
PPTE	: Pays Pauvres Très Endettés
PRBM	: Projet de Réhabilitation du Périmètre du Bas-Mangoky
RPPMED	: Réduction de la Pauvreté et Promotion des Modes d'Existence Durables
SIDI	: Société d'Investissement et de Développement International
SIG	: Système d'Information de Gestion
SIPEM	: Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
SMB	: Secrétariat Multi-Bailleurs
SNMF	: Stratégie Nationale de Microfinance
TIAVO	: Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
USAID	: United States Agency for International Development

VATSY : Vakinankaratra Tsimisaramianakavy
WOCCU : World Council of Credit Unions

Résumé Exécutif

Contexte

- i. Madagascar compte plus de 16,6 millions d'habitants (estimation de 2003) et s'étend sur une superficie de 587.000 km². Si l'incidence de la pauvreté a considérablement baissé dans de nombreux pays en développement au cours des dernières années, elle a augmenté à Madagascar où elle toucherait 70% de la population. Il est vrai que les turbulences politiques de 1991 et de 2002 ont affecté sérieusement la situation socio-économique du pays et aggravé la situation déjà précaire des défavorisés, en majorité des ruraux. Conséquence majeure de la crise économique et des turbulences politiques de 2002, la croissance économique qui affichait un taux de 6% en 2001 est tombée à -12,7% en 2002. Avec le retour de la stabilité politique et l'application des mesures de redressement économique, la croissance économique a affiché en 2003 un taux de 9,6%.
- ii. Le Gouvernement actuel, avec l'appui des partenaires au développement, ne ménage aucun effort pour rétablir la situation économique et pour prendre des mesures vigoureuses visant un redressement rapide et durable, avec comme objectif la réduction de moitié du niveau de pauvreté d'ici à 2013. Cette relance économique repose sur le principe "Partenariat Public-Privé" et considère la microfinance comme un des outils privilégiés pour atteindre ledit objectif.

Etat du secteur

- iii. Après plus de dix années d'expérimentation et de construction, le secteur de la microfinance à Madagascar est entré dans une phase d'expansion caractérisée par :
 - une croissance remarquable des activités des IMF (épargne et crédit) ;
 - l'apparition de leaders professionnels dans les domaines de la collecte d'épargne, de la gestion du crédit et dans l'innovation en termes de produits et services ;
 - une professionnalisation du secteur avec des associations d'IMF dynamiques et représentatives ;
 - des acteurs (IMF, banques, Gouvernement et bailleurs de fonds) engagés dans l'application des pratiques optimales ;
 - une prise de conscience, au niveau des principaux acteurs, de la nécessité de coordonner les interventions des bailleurs de fonds, de créer un cadre légal et réglementaire favorable à l'activité, de renforcer les capacités des associations professionnelles et de définir clairement une stratégie globale pour le secteur.
- iv. Malgré sa remarquable croissance au cours de ces dernières années, la portée du secteur demeure faible. Au 31 décembre 2002, environ 5% des ménages malgaches avaient accès aux services financiers (épargne et crédit) fournis par les IMF du secteur. Le taux d'emprunteurs (nombre d'emprunteurs rapporté au nombre de ménages) au cours des exercices écoulés est encore plus faible.

Demande potentielle

- v. En s'appuyant sur des expériences mondiales (Afrique, Amérique Latine et Asie) de développement du secteur de la microfinance et, partant de l'analyse des données et indicateurs de performance des IMF les plus significatives du secteur de la microfinance à Madagascar au cours de l'exercice 2002, on relève que le potentiel de ce secteur est

considérable. Ainsi, avec un taux d'emprunteurs variant de 5% à 15% sur la période 2004 - 2009, la demande potentielle de crédit se situerait entre 275 milliards Fmg et 1206 milliards Fmg pour un nombre de clients/emprunteurs entre 172.000 et 592.000.

Contraintes et faiblesses

vi. Le secteur est confronté à un certain nombre de contraintes et souffre de faiblesses susceptibles de freiner son développement :

- Contexte général

- § l'étendue du pays et l'enclavement de plusieurs zones ;
- § le tissu économique reste limité et fragile ;
- § infrastructure de base (routes et communications) déficientes en milieu rural ;
- § analphabétisme élevé.

- Politiques et stratégies

- § absence d'une véritable politique nationale axée sur "les pratiques optimales" internationalement reconnues en matière de microfinance ;
- § absence de stratégie nationale ;
- § certains projets de crédit ne respectant pas les "bonnes pratiques" introduisent des distorsions importantes au sein du secteur ;
- § des interférences politiques dans le secteur ;
- § difficultés de réalisations des garanties.

- Cadre légal et réglementaire

- § le cadre légal et réglementaire actuel est peu adapté, contraignant et discriminatoire à l'endroit des systèmes de crédit direct, un vide juridique est constaté pour les institutions non mutualistes ;
- § il est insuffisamment mis en œuvre.

- Cadre institutionnel

- § faiblesse du cadre de concertation au niveau du secteur ;
- § absence d'opérateurs techniques nationaux ;
- § insuffisance de l'offre en formation et services d'appui-conseil pour les IMF.

- Demande et offre

- § demande de produits et services de microfinance très dispersée et insuffisamment connue ;
- § l'organisation actuelle des IMF, les moyens et outils dont elles disposent ne permettent de répondre que très partiellement à la demande potentielle ;
- § les innovations en termes de produits et d'organisation pour satisfaire la demande sont quasi inexistantes ;
- § couverture géographique inégale et insuffisante du territoire avec un déséquilibre de l'offre entre zones rurales et zones urbaines ;
- § compétences des IMF limitées : ressources humaines, SIG et planification encore insuffisants ;
- § absence de données statistiques exhaustives et fiables sur le secteur ;

- § insuffisance de ressources de refinancement sur le moyen et long termes des IMF ;
- § autonomie financière non atteinte pour la majorité des IMF en vue d'une pérennisation de leurs activités.

Atouts et opportunités

vii. Cependant, le secteur de la microfinance à Madagascar dispose d'atouts et présente des opportunités que l'on peut résumer comme suit :

- Contexte général

- § conditions politico-économiques favorables : reprise de la croissance, inflation limitée... ;
- § volonté affichée du Gouvernement de faire de la microfinance un outil au service du développement actif du secteur ;
- § disponibilité des bailleurs de fonds à appuyer le secteur dans le cadre de partenariats ;
- § un intérêt croissant des investisseurs et des banques pour le financement du secteur.

- Politiques et stratégies

- § les politiques ou stratégies de développement économique considèrent la microfinance comme un instrument de lutte contre la pauvreté et prévoient des synergies avec la SNMF ;
- § la relance économique qui repose sur le principe "Partenariat Public Privé" considère également la microfinance comme un des outils privilégiés de réduction de moitié du niveau de pauvreté d'ici à 2013.

- Cadre légal et réglementaire

- § il est en cours de révision et devra prendre en compte la diversité des méthodologies et approches ;
- § son application permettra une professionnalisation des IMF et une sécurisation du secteur.

- Cadre institutionnel

- § création récente au sein du MEFB d'une cellule de coordination des activités de microfinance au niveau national. Ce qui devra permettre une bonne promotion des IMF et un meilleur suivi des interventions ;
- § existence de deux associations professionnelles dynamiques ;
- § mise en œuvre de programmes de formation pour les dirigeants et les techniciens des IMF, notamment par l'AGEPMF.

- Demande et offre

- § fort potentiel de croissance pour les IMF ;
- § une demande solvable existe et elle est potentiellement importante ;
- § existence d'une diversité des approches et méthodologies d'intervention.

Opportunités d'investissements

- viii. Compte tenu des contraintes et faiblesses identifiées d'une part, et des atouts et opportunités du secteur d'autre part, les investissements qui auront un impact positif sur le secteur devront prioritairement porter sur les grands domaines suivants :
- Réglementation et Supervision des IMF en vue d'une sécurisation du secteur ;
 - Professionnalisation des IMF en vue d'assurer une offre viable et pérenne de produits et services de microfinance ;
 - Coordination du secteur et concertation entre les acteurs opérationnels et institutionnels.

Stratégie nationale de microfinance

- ix. Malgré les contraintes et faiblesses observées, le potentiel du secteur de la microfinance est considérable. Cependant, pour permettre à ce secteur de maîtriser sa croissance et de surmonter les crises et dysfonctionnements qui surviennent généralement au cours de la phase d'expansion, les acteurs du secteur devront, ensemble, partager une vision commune et s'engager à la traduire dans des actions concrètes et concertées.

Vision

- x. A ce stade du développement du secteur de la microfinance à Madagascar, cette vision pourrait être formulée comme suit : "disposer d'un secteur de la microfinance professionnel, viable et pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté et favorable".

Axes stratégiques

- xi. Cette vision peut se traduire par les axes stratégiques ci-dessous :
- Amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur ;
 - Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles ;
 - Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur, une meilleure information et communication entre les acteurs, une coordination efficace du secteur et une conduite efficiente de la SNMF.

1. Introduction Générale

1.1. Concept et Vision

1.1.1. Concept de microfinance

1. La microfinance fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit auxquels s'ajoutent maintenant les assurances et les services de transfert.
2. Une institution de microfinance est une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de microfinance ont besoin des services financiers pour continuer à mener des activités économiques.
3. Cependant, au-delà de leur fonction d'intermédiation financière, de nombreuses institutions de microfinance (IMF) jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers notamment les modalités suivantes : groupes de solidarité, formation des clients, renforcement de la confiance en soi, participation à la gestion...
4. Les études d'impact et les expériences accumulées ont fait évoluer le concept et confirmer un certain nombre d'acquis parmi lesquels :
 - la microfinance constitue un puissant instrument dans la lutte pour la réduction de la pauvreté ;
 - faire accéder à des produits et services financiers, de manière durable, un grand nombre de pauvres requiert l'atteinte par les IMF de l'autosuffisance financière ;
 - l'intégration de la microfinance dans le secteur financier global est une condition de développement de sa portée ;
 - les pauvres ont besoin, non seulement de crédit, mais aussi d'une variété d'autres services financiers tels que l'épargne, les services de paiement, l'assurance... ;
 - le crédit n'est pas toujours approprié pour toutes les situations : des catégories de personnes qui ne disposent d'aucun revenu, ni de moyens de remboursement de prêts, ont certainement besoin d'autres formes d'appui avant d'être éligibles au crédit ;
 - le rôle des gouvernements est important dans la création d'un environnement favorable au développement du secteur.

1.1.2. Situation mondiale

5. Bien que l'on ait assisté, ces dernières années, à une forte croissance des institutions de microfinance (IMF) de par le monde, la demande de services de microfinance reste largement insatisfaite. En effet, sur une demande globale estimée à 500 millions de familles, seules 30 millions seraient touchées en 2002. Sur les continents, la couverture est très inégale. En Asie : 9,3% des familles les plus pauvres seraient touchées contre seulement 6% en Amérique Latine et en Afrique.

1.1.3. Microfinance et OMD

6. Même si l'impact de la microfinance reste globalement limité, des études et recherches montrent qu'elle représente un outil important de lutte contre la pauvreté et doit être considérée comme une des stratégies en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici à 2015. Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) a tout récemment montré que la microfinance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte de ces objectifs. En effet, l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes...

1.1.4. Approche sectorielle

7. Aujourd'hui, il est de plus en plus admis au sein de la communauté des bailleurs de fonds que l'intégration de la microfinance au secteur financier global est une condition nécessaire de sa contribution efficace au développement (Cf. Encadré 1).

1.1.5. Déclaration de politique nationale de microfinance à Madagascar

8. En 1999, à la faveur du Projet Microfinance qui a pris la relève du Projet d'Assistance Technique au Financement Rural (PATR), tous les deux sur financement de la Banque Mondiale, le Gouvernement malgache s'est engagé, dans une "Déclaration de politique de développement de la microfinance" (DPDM), à maintenir un environnement macro-économique stable, un cadre légal, réglementaire et institutionnel favorable au développement du secteur. Un objectif prioritaire de cette politique vise à étendre les services de microfinance à l'ensemble du territoire. Les grands principes à la base de cette politique concernent les domaines suivants : libre fixation des taux d'intérêt (absence de plafonnement), formation, réglementation, assistance technique, refinancement et coordination nationale.

1.1.6. Microfinance et DSRP

9. Tout récemment, deux autres documents sont venus compléter la DPDM. Il s'agit du :
 - Programme de mise en œuvre de la politique générale de l'Etat en 2002 ;
 - Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) en 2003.

Le premier préconise des mesures d'appui au secteur financier tandis que le DSRP reconnaît le rôle des IMF dans le financement rural et dans le cadre de la réduction de la pauvreté (Encadré 2).

Encadré 1 Microfinance et Approche Sectorielle

L'approche dite sectorielle du développement de la microfinance a pour objectif principal de renforcer le système financier global par l'intégration du secteur de la microfinance afin de garantir pour les pauvres et les ménages à faibles revenus, un accès durable aux services financiers. L'intégration de tous les sous-segments du secteur financier est une condition nécessaire du développement, mais elle n'est pas suffisante. D'où la nécessité que le système financier intégré puisse être constitué d'institutions viables et pérennes fournissant des services aux populations de toutes catégories.

Cette approche s'appuie sur le développement d'une politique et d'une stratégie nationales reflétant la commune vision de tous les partenaires d'une intégration du secteur de la microfinance dans le secteur financier formel et commercial. Elle prend en compte la situation socio – économique et politique. Elle est centrée sur le développement de la capacité locale concernant l'environnement plus particulièrement le cadre légal et réglementaire, les institutions, les mécanismes de financement, les services d'appui au secteur tels que les structures juridiques, de comptabilité et d'audit, les centrales de risques, les possibilités de formation et de renforcement institutionnel, le degré de structuration de la profession..., afin que les services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus intègrent sur une base non subventionnée et permanente le secteur financier formel.

En visant à faire de la microfinance non pas un secteur en marge du système financier global mais une partie intégrante de ce système, l'approche sectorielle est au cœur du développement. En effet, elle favorise, à travers son objectif et sa démarche, la jonction entre la microfinance et le développement aux trois niveaux suivants :

- l'accès des pauvres et ménages à faibles revenus aux services financiers durables ;
- la création d'institutions de microfinance viables et pérennes ;
- l'insertion des IMF dans le système financier global.

1.2. Processus participatif

1.2.1. Principales étapes

10. Ces dernières années, le secteur de la microfinance à Madagascar a bénéficié de plusieurs appuis techniques et financiers des partenaires au développement qui lui ont permis d'entrer dans la phase d'expansion. Pour permettre au secteur de poursuivre sa croissance et d'entrer dans une phase de consolidation (Cf. Encadré 3), les acteurs concernés ont exprimé leur souhait de réaliser un diagnostic approfondi pour identifier les contraintes, les opportunités et les perspectives du développement de ce secteur. Celui-ci a été réalisé en juillet-août 2003 et ses conclusions et recommandations ont été partagées avec les principaux acteurs.

Encadré 2 Microfinance et Réduction de la Pauvreté

Les produits et services de microfinance entraînent notamment par le crédit, un effet de levier sur l'activité économique des ménages. De façon générale, ces services financiers (crédit, épargne, assurance...) constituent des outils de gestion, de réduction et de partage de risques. Ils contribuent également au renforcement des liens sociaux.

L'accès permanent des populations pauvres à des services financiers les aide à réduire leur vulnérabilité. Mais la microfinance n'est pas une panacée. Elle n'est pas la solution miracle capable à elle seule d'éliminer la pauvreté. Dans un contexte économique favorable, la microfinance constitue un outil adapté pour améliorer les conditions de vie des pauvres qui ne sont pas en mesure d'exploiter les opportunités économiques faute de moyens financiers.

En contribuant à l'augmentation des revenus, à la création des revenus et en réduisant les dépendances vis-à-vis des prêteurs informels, la microfinance contribue à la réduction de la pauvreté.

Les besoins en services financiers des populations étant permanents, les institutions de microfinance doivent veiller à la viabilité et à la pérennité de leurs opérations ; cet objectif n'étant pas contradictoire avec celui de la lutte contre la pauvreté.

11. En décembre 2003, un des préalables à l'élaboration de la Stratégie Nationale de Microfinance a été réalisé par le Gouvernement, à savoir la mise en place au sein du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget (MEFB) d'une Coordination Nationale des activités du secteur avec comme objectifs :

- la promotion du secteur ;
- la mise en œuvre de la politique et de la stratégie nationales de microfinance ;
- le suivi des activités et des opérations de tous les intervenants ;
- l'évaluation des performances des programmes.

12. En janvier 2004, un comité technique intitulé Groupe de Travail Microfinance (GTMF) et composé de huit (8) membres a été mis en place pour piloter le processus de SNMF. Le PNUD/FENU a mis à disposition un Facilitateur Principal dont le mandat est d'animer, sous l'autorité du GTMF, le processus jusqu'à son terme.

1.2.2. Conception et élaboration du document

13. Sur la base du diagnostic réalisé en juillet-août 2003 et des documents complémentaires rassemblés par le GTMF, le Facilitateur Principal a produit une première version de document de SNMF qui a été discutée et améliorée au sein du GTMF avant distribution aux principaux acteurs avant l'atelier de validation.

14. Les 05, 06 et 07 avril 2004, s'est tenu l'atelier de validation du diagnostic et du document de SNMF. Cet atelier, qui a regroupé une soixantaine d'acteurs du secteur, a été l'occasion d'approfondir certains aspects du document, d'amender le document, de discuter des axes de la stratégie et du plan d'action y relatif. A l'issue de l'Atelier de validation, le GTMF a établi le budget du plan d'action.

1.2.3. Approbation et diffusion

15. Le document (comprenant son plan d'action et son budget) validé par les acteurs a été transmis au Gouvernement pour approbation et diffusion. Une table ronde sera ultérieurement organisée. Elle réunira les acteurs opérationnels, le Gouvernement et les bailleurs en vue de la mobilisation des financements requis et de discuter des modalités de mise en œuvre.

1.2.4. Mise en œuvre

16. La démarche participative et la concertation seront poursuivies dans la mise en œuvre du document approuvé. Conformément aux recommandations de l'atelier, un Comité de Pilotage (CP) sera mis en place dans le cadre du suivi - évaluation de la SNMF.

1.3. Structure du Document

17. Le Document de Stratégie Nationale de Microfinance (DSNMF) comprend les parties suivantes :

- Introduction générale ;
- Contexte général ;
- Etat et analyse du secteur de la microfinance ;
- Contraintes et faiblesses, atouts et opportunités ;
- Politique nationale de microfinance
- Stratégie nationale de microfinance.

Encadré 3

Les phases de développement du secteur de la microfinance

Pour déterminer l'appui requis en vue de stimuler de façon optimale le développement du secteur de la microfinance, il est intéressant de passer en revue la manière dont la microfinance s'est développée dans des pays qui disposent aujourd'hui d'un secteur de microfinance mature. Quoique chaque pays ait ses propres caractéristiques, on considère généralement que le développement du secteur de la microfinance suit les 4 phases suivantes : démarrage, expansion, consolidation et intégration (cf. Figure).

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

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

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

- Phase d'intégration : Dans la phase d'intégration, les IMF leaders font partie intégrante du secteur financier formel réglementé par la Banque Centrale et offrent une gamme de produits répondant aux besoins de la majorité des segments du marché. Cette intégration du secteur de la microfinance au secteur financier formel permet l'accélération de la croissance et du développement économique. Les caractéristiques principales de cette phase sont : la transformation des IMF en institutions réglementées et la disparition des subventions pour les IMF. Au cours de cette phase, pendant que les IMF progressent vers la formalisation et la commercialisation afin de pouvoir financer leur croissance et servir à la fois leur clientèle de base et des clients haut de gamme (MPE, PME), les institutions financières formelles (banques et établissements de crédit) sont de plus en plus engagées dans le secteur de la microfinance, en créant des unités ou des départements pour fournir des produits et services à une catégorie de clients considérés comme pauvres et à bas revenus.

2. Contexte Général

2.1. Géographie et population

18. Madagascar, île continent de l'océan indien, s'étend sur une superficie de 587.000 Km². Le climat, très contrasté, à prédominance tropicale, est tempéré sur les plateaux, chaud et humide sur les parties orientales, subtropical sur les parties occidentales, et tropical dans le Sud. L'île présente un relief accidenté qui rend les déplacements terrestres assez difficiles.
19. La population, estimée à 16,6 millions d'habitants en 2003, croît à un rythme de 2,8% par an. La densité de population de 28 habitants au km² cache une grande disparité entre les régions. Elle varie de 62 habitants / km² dans la province d'Antananarivo à 9 habitants / km² dans la province de Mahajanga à l'Ouest.

2.2. Contexte socio-économique et politique

20. Avant les années 1980, l'économie malgache a connu une croissance économique modeste. Cependant, la mise en place d'un programme de stabilisation et d'ajustement structurel vers le début de l'année 1980 a permis d'atteindre une croissance économique positive en termes réels à la fin de cette décennie, même si le taux d'inflation est resté à un taux moyen relativement élevé de 16% par an. Cette amélioration de la situation économique a été perturbée par la crise politique de 1991. Le taux de croissance économique est tombé à -2.7% entre 1991 et 1996. Le PIB par habitant a atteint son niveau le plus bas en 1996 (198 dollars constants 1987) et l'inflation a atteint plus de 50%.
21. En 2002, Madagascar a traversé la plus grave crise de son histoire récente. En effet, de janvier à août 2002, l'économie du pays a été pratiquement paralysée. Les secteurs les plus touchés sont ceux du tourisme et du textile considérés comme les moteurs de la croissance. Depuis le retour à la stabilité politique, on observe une relance de la croissance économique. En 2003, le taux de croissance économique a atteint 9,6%.

2.3. Politiques macro-économiques

22. A partir de 1980, un programme de stabilisation et d'ajustement structurel a été mis en place et a permis d'atteindre une croissance économique positive en termes réels à la fin de la décennie. Les principales réformes adoptées depuis la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel sont :
- les réformes budgétaires ;
 - les réformes du secteur monétaire et financier ;
 - la privatisation des entreprises publiques ;
 - la politique de change et de paiement ;
 - la politique commerciale.

L'effet cumulatif de ces programmes d'ajustement structurel a donné naissance à une économie plus ouverte et orientée vers le marché.

2.4. Situation du secteur financier et bancaire

23. Le secteur financier classique est caractérisé par :

- une politique monétaire libéralisée (libéralisation du système de change notamment) ;
- un secteur bancaire entièrement libéralisé (privatisation des banques étatiques, installation de nouvelles banques...) ;
- une loi bancaire (Loi n° 95-030) réglementant l'activité sous la supervision de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF).

24. La libéralisation de l'économie, amorcée à partir de 1985, dans le cadre des programmes d'ajustement mis en œuvre avec l'appui du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale, a permis d'introduire des réformes importantes au niveau financier et bancaire.

25. Outre la Banque Centrale de Madagascar, le système financier classique compte actuellement 7 banques commerciales, 2 établissements financiers et 4 établissements d'assurance et de sécurité sociale. Ces banques, entièrement privées ou privatisées dans le cadre des mesures de restructuration sont les suivantes :

- Banky Fampanandrosoana ny Varotra –Société Générale (BFV –SG) ;
- Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI) ;
- Bankin'Ny Industria – Crédit Lyonnais (BNI – CL) ;
- Banky ny Tantsaha Mpamokatra - Bank Of Africa (BTM- BOA) ;
- Compagnie Malgache de Banque (CMB) ;
- State Bank of Mauritius (SBM) ;
- Union Commercial Bank (UCB).

A l'exception de la CMB, toutes ces banques sont affiliées à des banques étrangères. En matière d'implantation, la BTM-BOA, la BNI-CL et la BFV-SG ont une couverture nationale.

26. Au 31 décembre 2002, les 7 banques comptaient :

- 106 agences ;
- environ 208 300 clients ;
- 2 884 employés ;
- un encours de dépôts de l'ordre de 3 941 milliards Fmg ;
- un encours de crédit atteignant 2 434 milliards Fmg ;
- un actif d'un montant de 7 153 milliards Fmg.

Les dépôts collectés sont essentiellement de court terme (85% du total). Il en est de même pour les crédits. Deux établissements financiers opèrent dans le secteur : la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) et les Centres de Chèques Postaux (CCP). Ces deux établissements ne sont pas soumis à la loi bancaire.

La CEM, établissement public industriel et commercial (EPIC) depuis 1985, est en cours de transformation en société anonyme. Elle compte bénéficié d'un statut particulier qui devrait lui permettre de continuer à mobiliser l'épargne des populations à revenus moyens et modestes mais également de pouvoir devenir un acteur important du secteur de la microfinance en intervenant dans des opérations de crédit direct ou dans le refinancement d'IMF. Au 31 décembre 2002, la CEM disposait de :

- 18 agences réparties sur l'ensemble du territoire ;

- un encours de dépôts atteignant 297,3 milliards Fmg pour 688 247 déposants.

La Poste participe également à la collecte de l'épargne par la mise en œuvre du produit « Tsinjo Lavitra ».

2.5. Pauvreté et politiques mises en oeuvre

27. Le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté Intérimaire (DSRP-I) élaboré en novembre 2000 a permis à Madagascar de bénéficier de l'Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) avec une réduction du service de la dette à hauteur de 50 millions US dollars par an.

28. A la suite des évènements politiques de janvier à août 2002, le processus d'élaboration d'un DSRP complet qui a démarré en septembre 2002 s'est achevé en mars 2003. Selon ce document, le seuil de pauvreté monétaire à Madagascar est évalué à 988.600 Fmg par an par individu en 2001, ce qui donne une proportion de 69,6% de malgaches pauvres.

29. La pauvreté est un phénomène essentiellement rural puisque 85% des pauvres se trouvent en milieu rural. L'insuffisance des infrastructures économiques (routes, transport, poste et télécommunication, énergie...) et des services techniques d'appui contribue fortement à l'aggravation de la pauvreté. Le DSRP s'est fixé comme objectif de développement de réduire de moitié le taux de pauvreté sur une période de 10 ans. Trois axes stratégiques ont été définis en vue d'un développement rapide et durable :

- Axe 1 : Restaurer un Etat de droit et une société avec une bonne gouvernance ;
- Axe 2 : Susciter et promouvoir une croissance économique à base sociale très élargie ;
- Axe 3 : Susciter et promouvoir des systèmes de sécurisation humaine et matérielle et de protection sociale élargis.

30. La microfinance est considérée comme un des outils permettant d'atteindre les objectifs de l'axe stratégique n°2. A court terme, les perspectives 2003 pour relancer l'économie sont basées sur quatre stratégies fondamentales :

- le développement des infrastructures ;
- l'intensification des actions sociales, notamment en matière d'éducation et de santé ;
- l'instauration de la bonne gouvernance et de la transparence ;
- le développement du secteur privé.

3. Etat et analyse du secteur de la microfinance

3.1. Description du secteur

31. L'émergence des institutions de microfinance à Madagascar remonte à la fin des années 1980, les premières créations se situant entre 1990 - 1995. Les insuffisances et défaillances du secteur bancaire vis-à-vis des zones rurales ont notamment motivé ces implantations. Il faut signaler que la microfinance à Madagascar a d'abord été rurale.

Trois groupes d'acteurs ont favorisé cette émergence :

- le Gouvernement, par l'entremise de sa politique en faveur de la promotion d'un secteur financier au service du développement agricole avec notamment le concours de la Banque Mondiale ;
- les Bailleurs de Fonds qui ont mis en œuvre plusieurs programmes de crédit à partir de 1990 (Agence Française de Développement, Banque Mondiale, Coopération Allemande, PNUD/FENU, Union Européenne...)
- les opérateurs techniques spécialisés (ACEP, CIDR, DID, WOCCU, IRAM, FERT, ICAR) qui ont apporté à la Grande Ile leur savoir-faire et les expériences issues de leurs interventions en Afrique et sur d'autres continents.

32. Le secteur comprend trois types d'organisations :

- les institutions à "base de membres" et/ou autogérées majoritairement mutualistes ;
- les institutions à "base de clients" qui sont des organisations ayant comme activité principale la distribution de crédit et qui ne lient pas le bénéfice de leur prêt à la constitution d'une épargne préalable ;
- les projets à "volet crédit" et les ONG ou associations qui ne font pas du crédit leur activité principale, le crédit étant souvent considéré comme une composante parmi d'autres.

3.2. Cadre légal et réglementaire

33. Le cadre légal et réglementaire des IMF s'intègre dans le dispositif global applicable aux banques et établissements financiers à Madagascar. Ce dispositif fait référence à la loi bancaire n°95-030 du 25 février 1995 qui a institué 5 catégories d'établissements de crédits selon les activités exercées :

- les banques territoriales ;
- les banques extraterritoriales ;
- les établissements financiers ;
- les Institutions Financières Mutualistes (IFM) ;
- les Institutions Financières Spécialisées.

34. Créée dans le cadre de la loi bancaire, la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) est un organisme indépendant ayant pour mandat de veiller au bon fonctionnement des établissements de crédit, de vérifier le respect par ces établissements de crédit des dispositions qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés. En particulier, la CSBF examine les conditions d'exploitation des

établissements de crédit, s'assure de la qualité de leur situation financière et contrôle le respect des règles de bonne conduite de la profession.

35. Le 04 septembre 1996 fut adoptée une deuxième loi (loi 96-020) portant activités et contrôle des institutions Financières Mutualistes (IFM). Deux décrets de 1998 (n°98-085 et n°98-127 de février 1998) viendront compléter le dispositif. Ils ont trait respectivement à la réglementation des établissements de crédit autres que les IMF et au capital minimum des établissements de crédit.
36. Au 31 décembre 2003, 5 réseaux (ADEFI, AECA, CECAM, OTIV - Antananarivo, et TIAVO) sont agréés au titre de la loi 96-020. Les réseaux mutualistes non agréés font état de difficultés (non maîtrise par les dirigeants des dossiers à remettre à la CSBF : incomplets et incohérents).
37. Des réflexions sont en cours en vue de l'élaboration d'un cadre réglementaire et de supervision applicable à toutes les institutions de microfinance. Le projet a été discuté au cours de l'atelier et devra fait l'objet de nouvelles concertations avant son adoption.

3.3. Cadre institutionnel

38. L'Etat malgache est particulièrement actif dans le secteur à travers les structures suivantes :

- le Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget (MEFB) qui assure la coordination nationale de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance.
- le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) qui intervient dans la promotion et le développement des systèmes financiers décentralisés de proximité pour le financement du monde rural. Deux départements de ce ministère sont concernés par le microfinance : la Coordination des Activités d'Appui au Crédit Rural (CACR) et la Direction de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs (DAPP).

3.4. Demande de produits et services de microfinance

39. La demande est insuffisamment connue tant quantitativement que qualitativement. Cependant l'on peut affirmer qu'une grande partie des familles rurales et les populations urbaines n'ayant pas accès aux services des banques classiques constituent la clientèle des IMF. Cette demande porte sur les objets suivants :

- constitution de dépôts pour sécuriser les disponibilités monétaires, accumuler en vue des dépenses futures ou se donner la capacité de faire face aux situations imprévues ;
- activités productives ou génératrices de revenus (crédit de court et moyen termes) ;
- dépenses de consommation, d'investissement ou liées aux activités sociales.

40. Quantitativement, les rares études disponibles sur l'évaluation de la demande portent sur des zones spécifiques retenues dans le cadre de formulation de projet (les projets FIDA notamment)¹ où lors des études d'impact².

¹ Cf. Programme de promotion des revenus ruraux : Document de travail IV, Financement Rural (2003).

41. La demande potentielle est importante. Avec un taux d'emprunteurs variant entre 5% et 15%, la demande potentielle de crédit sur la période 2004 – 2009 devrait varier entre 275 milliards Fmg et 1206 milliards Fmg pour un nombre de clients/emprunteurs entre 172.000 et 592.000.

3.5. Offre de produits et services de microfinance

3.5.1. Caractéristiques générales des institutions

42. Au 31 décembre 2003, les résultats globaux atteints par les IMF se présentent comme suit :

- Pour les IMF "à base de membres" et/ou autogérées³ :

Nombre de caisses / agences de base	:	380
Nombre de membres	:	179 497
Encours des dépôts	:	99,3 milliards Fmg
Encours des crédits	:	97 milliards Fmg
Nombre de clients actifs	:	36 994
Crédits en souffrance	:	8,07 milliards Fmg (8,3% de l'encours de crédit)

- Pour les institutions "à base de clientèle"⁴ :

Nombre de clients actifs	:	10 991
Encours des crédits	:	9,1 milliards Fmg
Crédits en souffrance	:	752,3 millions Fmg (8,2% de l'encours de crédit).

43. Les institutions à base de membres et/ou autogérées représentent 87,2% des bénéficiaires de crédit et 91,4% de l'encours de crédit du secteur. Depuis la fin des années 1990, le secteur a connu une croissance remarquable et soutenue. Sur la période 1999 - 2003, les encours de dépôt et de crédit ont été respectivement multipliés par plus de 10 et de 4. Cependant, cette croissance a induit, pour certaines IMF, une dégradation du portefeuille de crédit : les crédits en souffrance ont atteint 8,3% de l'encours de crédit au 31 décembre 2003 pour les institutions "à base de membres".

44. Les réseaux à base de membres et/ou autogérés actuellement en activité sont au nombre de 5. Ils sont implantés dans 5 provinces sur les 6 que compte le pays.

- Le réseau des CECAM est composé de sept Unions Régionales couvrant six (6) zones réparties sur quatre (4) des six (6) provinces autonomes que compte l'île. C'est une architecture à trois niveaux : caisse de base, unions régionales et l'union interrégionale qui constitue la caisse centrale du réseau. Cette dernière a opté pour un statut d'établissement financier. Au 31 décembre 2003, ce réseau

² CECAM (2004) : Etude de l'impact du réseau des caisses d'épargne et de crédit agricole de Madagascar, Rapport d'étude.

³ Source : APIFM : les statistiques concernent CECAM, les OTIV, TIAVO, AECA et ADEFI

⁴ Source : AIM : les statistiques disponibles concernent trois institutions : APEM, SIPEM et VOLA MAHASOA.

comptait 169 caisses de base avec 57 783 adhérents. Il occupe la première place en terme d'octroi de crédit avec un encours de 42 milliards au 31 décembre 2003, soit 43% des risques totaux des IMF à base de membres. En matière de collecte de l'épargne, le réseau CECAM s'oriente vers la collecte des dépôts auprès de grandes entreprises et particuliers selon la formule de l'appel public à l'épargne. Ces dépôts sont bloqués sous forme de DAT et rémunérés à des taux créditeurs largement supérieurs aux taux pratiqués par les banques. La qualité du portefeuille reste appréciable avec un taux de portefeuille à risque ne dépassant pas 10% de l'encours de crédit à 30 jours et plus. Le réseau CECAM est appuyé par ICAR, un organisme résultant de la coopération de l'ONG FERT avec le Crédit Agricole français.

- Appuyés techniquement par DID, les réseaux des OTIV interviennent dans trois (3) provinces de l'île et comptent cinq (5) réseaux distincts et indépendants (DIANA et SAVA dans le province de Diégo Suarez, Toamasina et Lac Alaotra, et Antananarivo). Au 31 décembre 2003, les OTIV comptaient 112 caisses et regroupaient 100 435 membres, soit plus de la moitié de l'effectif total d'adhérents des IMF à base de membres. Avec un encours de dépôts de l'ordre de 76 milliards de Fmg à cette même date, les OTIV brassent environ 77% du total des dépôts du secteur. En ce qui concerne la distribution de crédit, les OTIV se trouvent en deuxième position avec un encours de 30 milliards Fmg à la fin de l'exercice 2003. La faiblesse des OTIV demeure cependant l'ampleur de leur portefeuille à risque qui représentait, à cette période, 22% de leur encours de crédit et 82,5% des créances en souffrance du secteur.
- ADéFi fut la première IMF mutualiste d'épargne et de crédit agréée en 1999. Elle bénéficie de l'appui de l'ACEP-Développement et compte huit (8) Antennes régionales implantées dans quatre (4) Chefs lieux de Province et quatre (4) autres grandes villes. ADéFi s'est spécialisée dans le financement des micro-entreprises urbaines. Elle distribue du crédit à ses clients à travers 31 bureaux de crédit. Ses financements se font à travers deux Guichets : Guichet TPE avec des montants de crédits plafonnés à 30 millions Fmg sur une durée de 3 à 18 mois et Guichet PME pour des montants de crédits se situant dans la fourchette de 30 millions et 100 millions Fmg pour des périodes de 18 à 36 mois. En termes d'activités, cette institution peut être classée au troisième rang des IMF avec un encours de crédit de l'ordre de 21,5 milliards de Fmg au 31 décembre 2003. La qualité du portefeuille de ADéFi reste appréciable avec un taux de portefeuille à risque de 4,4%. Depuis 1998, ADéFi a atteint son autonomie opérationnelle.
- Le réseau des AECA est constitué de deux unions implantées dans la seule province de Mahajanga. Avec l'appui du CIDR, ce réseau a introduit le système d'autogestion auprès de ses membres. Cependant, les performances des deux unions demeurent modestes et la viabilité de leurs opérations très aléatoire. Dans l'ensemble, l'épargne collectée par ce réseau, tributaire du niveau de développement économique de la région, reste à un niveau faible et ne représente que 0,3% du total de l'encours de crédit au 31 décembre 2003. L'accès des membres du réseau au crédit est essentiellement favorisé par le refinancement bancaire.
- Le réseau des Caisses TIAVO est implanté dans la province de Fianarantsoa et couvre plusieurs Communes autour de la capitale régionale et du littoral Sud-Est. Ce réseau, appuyé par l'IRAM qui a relayé le WOCCU, comptait 36 caisses de

mutuelles regroupant environ 13 954 membres au 31 décembre 2003. Les activités de TIAVO affichent une attitude plutôt prudente en matière de crédit : 4,4 milliards de Fmg contre un volume de dépôts de 6 milliards de Fmg à fin 2003.

45. Les systèmes à base de clientèle les plus importants sont au nombre de trois :

- La SIPEM SA, structure à capitaux privés, intervient à Antananarivo et dans ses environs dans un rayon de 30 Km. Cette institution s'est spécialisée dans l'octroi de crédit aux petits et micro-entrepreneurs. La SIPEM reçoit des appuis ponctuels de l'APEM et la Société d'Investissement et de Développement International (SIDI), tous les deux actionnaires de l'institution. Avec l'ouverture d'un bureau à Mahajanga, la SIPEM compte actuellement six (6) bureaux permanents. En 2003, la SIPEM a octroyé 12,5 milliards Fmg de crédits à 753 clients. Avec un taux de remboursement à l'échéance de l'ordre de 98,7%, elle a su préserver la qualité de son portefeuille. Depuis 1998, cette institution affiche un résultat net bénéficiaire.
- Vola Mahasoà, mis en œuvre à partir de 1993 avec l'appui technique de l'APEM et du CIDR, demeure la seule IMF intervenant dans la province de Tuléar. En 2003, le volume de crédit octroyé par cette institution à sa clientèle s'élève à 4,8 milliards Fmg pour quelques 7 900 clients.
- L'APEM, cofondateur de référence de la SIPEM et maître d'ouvrage de Vola Mahasoà intervient directement dans le financement des groupes vulnérables principalement à travers PAIQ, l'Association Foi et Progrès, Avitech. A la fin de l'année 2003, l'encours de crédit était de 995 millions Fmg au profit de 2238 clients.

46. Les "volets crédit" des projets de développement sont en voie de disparition. Mais on distingue encore des projets appuyés par un certain nombre de bailleurs de fonds :

- Le PSDR sur financement Banque Mondiale (106 millions de dollars US en 6 ans depuis 2002), est l'exemple de projet qui a introduit sur l'étendue du territoire des perturbations au sein du secteur en cherchant à subventionner des objets que les IMF financent à crédit. Les réformes apportées depuis le début de l'année 2003 sur l'approche du projet semblent mettre l'accent sur des collaborations et synergies avec des institutions de microfinance.
- Le volet crédit du Programme "Réduction de la Pauvreté et Promotion des Modes d'Existence Durables" (RPPMED) sur financement du PNUD, axé sur la lutte contre la pauvreté et intervenant dans la zone Sud de Madagascar (Provinces de Fianarantsoa et de Tuléar). Ce volet qui s'exécute à travers le "Fonds d'Appui aux Activités Génératrices de Revenus" (FAGR) dispose d'une ligne de refinancement d'un montant de 500.000 dollars US visant à financer 3 types de crédits : crédit de campagne, fonds de roulement et crédit d'équipement. Le FAGR s'appuie sur les services d'IMF sous convention avec le PNUD pour distribuer les crédits aux populations concernées. Les IMF appuyées sont au nombre de trois : CECAM, Haingonala (ONG) et TIAVO.

47. Une quinzaine d'ONG et d'associations opèrent également dans le secteur. On retiendra essentiellement : CDA, CEFOR, HARDI, Haingonala, EAM (Entreprendre à Madagascar), ODDER Mahampy, Programme Tsinjoaina...

48. EAM existe depuis mars 1990. Cette ONG multi-services intervient dans toutes les régions du pays à travers ses directions régionales basées à Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa, Antsiranana, Toamasina, Mahajanga et Toliara. De par ses activités de crédit, EAM a octroyé 29 milliards Fmg de crédit pour 32 000 clients de 1997 à 2003. Au 31 décembre 2003, l'encours de crédit est à 3,05 milliards Fmg.

3.5.2. Caractéristiques des produits et services offerts

49. L'offre de ces trois catégories d'institutions a les principales caractéristiques suivantes :

- Taille et objets des crédits : La taille est fonction des zones d'intervention des IMF. En milieu urbain, les montants moyens des prêts Adéfi et SIPEM varient entre 4,6 et 16 millions de Fmg (le plafond de crédit atteint 100 millions Fmg pour les Micro et Petites Entreprises et PME), ceux des ménages pauvres touchés par les ONG ou associations varient de 50. 000 Fmg à 400. 000 Fmg. En milieu rural, en dehors des prêts CECAM et OTIV d'une valeur moyenne de l'ordre de 2 000 000 Fmg, les autres institutions du milieu rural (TIAVO et AECA) ont des moyennes qui se situent autour de 400 000 Fmg. Ces crédits sont essentiellement destinés aux secteurs productifs (agriculture, transformation, pêche, élevage...), au commerce, aux activités de transport, à l'artisanat. Cependant, certains prêts sont accordés pour des besoins sociaux ou de consommation. En outre, des prêts d'équipement (acquisition de petits matériels, location-vente mutualiste, amélioration de l'habitat...) connaissent un début de financement.
- Durée des crédits : en général, la durée des crédits n'excède pas 12 mois. Cette situation s'explique en partie par l'insuffisance de ressources financières stables pour réaliser des crédits d'investissement à moyen terme. Cependant, les ADéFi et CECAM ont des prêts de durée atteignant respectivement 36 et 72 mois.
- Types de garanties : Les garanties exigées par les IMF sont variables : épargne bloquée ou nantie, le nantissement et la caution solidaire.
- Taux d'intérêt sur le crédit : Les taux d'intérêt nominaux affichés varient entre 2% et 4% par mois.
- Qualité de portefeuille : Même si on ne peut pas généraliser, le portefeuille des institutions a tendance à se dégrader. Et cette situation ne peut pas être uniquement imputable aux effets de la crise socio - politique qu'a connue le pays au cours de 2002. Cela découle également du manque de professionnalisme notamment dans la maîtrise de croissance.
- Produits d'épargne : les produits d'épargne sont peu diversifiés : ils sont à vue et à terme. Les dépôts à vue qui constituent la plus grande partie de l'épargne mobilisée ne sont pas rémunérés tandis que les dépôts à terme sont rémunérés dans une fourchette entre 3% et 6% l'an par certaines IMF.

50. Constats généraux sur l'offre :

- En terme de structuration du marché, on a une variété d'institutions même si les institutions à base de membres (notamment les mutualistes) dominent largement le secteur.
- L'évolution du secteur a été remarquable et soutenue au cours des ces dernières années : Sur la période de 1999 à 2003, les dépôts ont été multipliés par plus de 10 fois et les crédits par plus de 4 fois. Au cours de cette période, le nombre de membres / clients a presque triplé.
- En terme d'implantation, la couverture du territoire est partielle : On distingue des zones de concentration (le Centre notamment), des zones relativement desservies (Est, Nord) et des zones peu touchées (Sud et Ouest). Aucune des institutions n'a d'envergure nationale.
- En terme de pénétration du marché, la portée des IMF reste faible. Au 31 décembre 2003, environ 5% des ménages malgaches⁵ avaient accès aux services financiers (épargne et crédit) du secteur.

3.5.3. Perspectives de l'offre

51. Dans l'ensemble, en raison des coûts induits par leurs activités, du faible niveau de leurs activités, de la qualité de leur portefeuille et de l'insuffisance de leur professionnalisme, les institutions du secteur ne sont pas encore financièrement autosuffisantes.
52. L'insuffisance de ressources humaines qualifiées dans le domaine de la microfinance résulte d'une forte rotation du staff technique ainsi que la lenteur relative du transfert des compétences des opérateurs techniques aux techniciens nationaux. Après la phase d'implantation, la phase d'expansion qu'amorce la majorité des institutions nécessite des plans d'affaires cohérents pour la conduite planifiée de leurs activités. Il en est de même pour les programmes de formation pour les techniciens et les organes de gestion. En effet, à cause de l'insuffisance de formation, les organes de gestion des IMF (Conseil d'Administration, Comité de Contrôle et Comité de Crédit), n'ont généralement pas les compétences requises pour exercer convenablement leurs rôles et responsabilités.
53. Enfin, comme c'est souvent le cas dans les secteurs en phase d'expansion, le secteur de la microfinance à Madagascar fait face à une dégradation prononcée de son portefeuille de crédit. Ce qui est souvent le signe d'une combinaison de deux crises, notamment en ce qui concerne les systèmes mutualistes : crise de croissance et crise de gouvernance.
54. La professionnalisation devra se matérialiser à travers les actions suivantes :
 - l'élaboration des procédures adaptées aux opérations ;
 - la mise en place des systèmes d'information de gestion ;
 - la définition et la mise en oeuvre d'une politique de gestion de ressources humaines ;
 - l'adhésion à un code de déontologie ;
 - la conception de systèmes de prévention de risque et de contrôle interne ;
 - l'élaboration des plans d'affaire et de développement stratégique.

⁵ Pour déterminer le nombre de ménages, nous avons estimé qu'une famille malgache compte cinq personnes.

55. D'autres questions touchant au refinancement des IMF devront recevoir des réponses appropriées. L'organisation interne des réseaux et leur structuration adéquate sont des enjeux importants en vue de la viabilité et de la pérennité des institutions. Ces aspects qui induisent des surcoûts pour les IMF permettent sur un autre plan de renforcer leur capacité d'intervention (meilleure représentation, appuis techniques, appuis financiers, formation, contrôle et inspection...).
56. La finance rurale – services financiers en milieu rural – reste le parent pauvre du secteur en dépit des efforts conjoints du Gouvernement et des bailleurs de fonds pour trouver des solutions adaptées au financement du monde rural. Le financement apporté notamment par le réseau CECAM et les autres réseaux à "base de membres" demeure limité au regard des besoins de l'agriculture, des filières et des équipements productifs. Il en est de même pour les IMF à base de clients. Des solutions sont apportées également à travers l'extension des réseaux existants dans des zones rurales défavorisées dans le cadre notamment des projets du FIDA. Cependant, l'insuffisance des résultats des AECA dans la province de Mahajanga et l'insuffisance de l'offre de services financiers dans les zones défavorisées (enclavées, pauvres et à faible densité de populations) invitent à une réflexion globale sur les contraintes de la viabilité des programmes de microfinance en zones rurales et les conditions minimales à réunir pour donner des chances de succès aux programmes de microfinance dans ces zones. Du reste, Madagascar n'est pas un cas unique. Les bailleurs de fonds et praticiens de la microfinance considèrent que les programmes de microfinance en zone rurale méritent une attention particulière.

3.6. Relations entre banques et IMF

57. Les relations IMF/Banques commerciales remontent aux années 1996. En effet, sous l'impulsion du PNUD/FENU, des IMF ont appris à nouer des relations d'affaire avec les banques en ouvrant dans leurs livres des comptes de dépôts, en initiant des opérations courantes et en demandant des crédits de refinancement.
58. En raison de son passé agricole et de son réseau étendu, la BOA entretient des relations d'affaires avec les IMF. Outre les services d'opérations courantes (dépôts, virements, etc.) elle accorde aux IMF des facilités de refinancement qui permettent à ces institutions de développer leurs activités de crédit. Cependant, il est à relever que le volume du refinancement accordé par cette banque au secteur n'a pas connu une évolution significative. Les données recueillies au cours des dernières années révèlent une moyenne annuelle de l'ordre de 12 milliards Fmg avec une pointe de 15 milliards en 2002 et un minimum de 11 milliards Fmg en 1999. Le montant cumulé des concours accordés par la BOA au secteur s'élève à 62 milliards de Fmg au 31 décembre 2003.
59. D'autres banques (BFV-SG et BNI-CL) ont annoncé leur intérêt pour le secteur de la microfinance. La Caisse d'Épargne de Madagascar, en voie de transition vers un statut d'établissement financier à part entière, souhaite intervenir comme un "grossiste de crédit" pour les IMF agréées. Cependant, les banques qui envisagent d'appuyer le secteur de la microfinance devraient, de prime abord, considérer le renforcement de leur capacité afin d'aller dans le sens d'une meilleure connaissance des IMF et de leurs besoins.

3.7. Organisation et appuis au secteur

3.7.1. Structuration de la profession

60. Aucun réseau ne dispose d'une couverture nationale. Hormis le réseau CECAM qui a une architecture à trois niveaux (caisse de base, union régionale et INTERCECAM), les autres réseaux mutualistes présentent une structuration à deux niveaux. On constate que les réseaux OTIV au nombre de 5 sont chacun indépendants. Les AECA de Marovoay ont un service commun qui apporte l'appui technique aux caisses.

61. Deux Associations Professionnelles ont été créées :

- l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes (APIFM) mise en place le 12 mars 1998 par les principaux réseaux mutualistes malgaches ;
- l'Association des Institutions de Microfinance non-mutualistes (AIM) créée le 23 février 1999.

Grâce au dynamisme de ces deux associations, les IMF parviennent à faire entendre leurs propositions pour le développement et la professionnalisation du secteur.

3.7.2. Principaux programmes soutenus par les bailleurs de fonds

62. Plusieurs Bailleurs de fonds sont actifs dans le secteur. Grâce au Comité qu'ils ont institué, ils participent à l'animation du secteur en veillant à la diffusion des pratiques optimales. Les interventions les plus significatives sont :

- Le Projet microfinance de la Banque Mondiale exécuté par l'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF) est un Prêt Programme Evolutif qui comprend trois phases s'étendant sur une période de 15 ans et visant :
 - § l'amélioration du cadre juridique, judiciaire et réglementaire des IMF ;
 - § la mise en place de six réseaux régionaux d'IMF ;
 - § le renforcement des capacités de microfinance, dont la formation.

L'actuelle phase, qui se terminera à la fin de 2004, a bénéficié d'une allocation de l'IDA d'un montant de 16,4 millions de dollars US. Au 31 décembre 2003, le reliquat disponible sur cette allocation était de 6,7 millions de dollars US.

- Les appuis financiers de l'Agence Française de Développement au secteur concernent trois institutions CECAM, ADéFi et Vola Mahasoà. Le budget total de cet appui est de 7 millions d'Euros répartis à raison de 3,8 millions pour le réseau CECAM et 1,6 million pour chacun des deux autres réseaux. Une partie du financement accordé à la CECAM a été allouée à la CSBF dans le cadre des réflexions visant à l'amélioration du cadre réglementaire.
- Les appuis de l'Union Européenne à travers des lignes de refinancement au réseau CECAM (6 millions d'Euros) et à Vola Mahasoà (220 000 Euros). Elle finance également dans le Sud, un projet de développement rural avec une composante de microfinance avec comme maître d'œuvre le GRET.
- Les interventions du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) en matière de finance rurale se font à travers ses projets de développement. Actuellement deux sont en cours d'exécution et un sur le point de démarrer. Il s'agit du :

- § Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est, d'un montant de 16,9 millions de dollars US sur la période 1996 – 2004. Le volet microfinance de ce projet est exécuté par DID qui a aidé à la mise en place dans la zone du projet, d'un réseau de caisses OTIV ;
 - § Projet de Mise en Valeur du Haut Bassin du Mandare, d'un montant de 23 millions de dollars US sur la période du 31 janvier 2001 au 31 décembre 2007. La composante "Appui aux services financiers" dotée d'un budget de 1 million de dollars US sera mis en œuvre par ICAR ;
 - § Programme de promotion des revenus ruraux, est un nouveau projet dont l'objectif est d'appuyer la réduction de la pauvreté rurale dans le pays. Ce programme, d'un montant estimé à 24 millions de dollars US (dont 16 millions du FIDA et 8 millions du Fonds OPEP) et d'une durée de 8 ans comprendra 4 composantes (mise en oeuvre de la sécurisation foncière, développement de la microfinance rurale, organisation professionnelle des opérateurs concernés et gestion du programme).
- Le projet de réhabilitation du Périmètre du Bas-Mangoky de la Banque Africaine de Développement (BAD) doté d'un volet microfinance exécuté par le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR).
 - Le projet BIT sur des fonds de la RFA apporte des subventions d'équipement et de fonctionnement à l'APIFM.
 - Enfin, avant l'évaluation d'ensemble de leurs programmes intervenue en juillet 2002 et les évaluations des programmes spécifiques du FENU réalisées en octobre 2002, le PNUD et le FENU comptaient quatre programmes liés à la microfinance. Ces programmes étaient caractérisés par une variété d'interventions :
 - § fonds de garantie permettant une articulation Banques / IMF et des appuis techniques au secteur (Projet d'Appui à la Microfinance) ;
 - § développement de "nouveaux territoires" (Projet de mise en place d'un système financier décentralisé dans la région d'Ambato Boeni) ;
 - § développement de nouveaux produits financiers et appui aux IMF prometteuses (Programme MicroStart) ;
 - § appui aux activités génératrices de revenus à travers le fonds du RPPMED pour TIAVO, l'UNICECAM et HAINGONALA.

Suite aux conclusions et recommandations de ces évaluations et conformément aux nouvelles orientations du PNUD/FENU fondées sur l'approche sectorielle du développement de la microfinance, le PNUD et le FENU sont dans une phase de réflexion dont la présente SNMF pourrait fournir des éléments pour la formulation de nouveaux programmes.

63. Depuis juillet 2001, la coordination des bailleurs de fonds dans le domaine de la microfinance a été formalisée par un protocole d'accord signé par tous les chefs et directeurs d'Agences Internationales, en l'occurrence l'AFD, la Banque Mondiale, le BIT, la Coopération suisse, le FIDA, le PNUD / FENU et l'USAID.

Les trois objectifs de cette coordination se résument ainsi :

- partager les expériences sur la base de principes d'échanges, de concertation, de réflexion et de communication nécessaires à la mise en œuvre d'une collaboration étroite, franche et fructueuse ;
- harmoniser autant que possible les actions des bailleurs ;
- agir de façon commune, chaque fois qu'il sera jugé utile, et sous une forme appropriée, auprès des autorités compétentes, y compris les pouvoirs publics malgaches.

Les réunions des bailleurs se déroulaient dans le cadre du Secrétariat Multi-Bailleurs (SMB) dont cette coordination est un sous-groupe. Il s'agit d'un groupe engagé qui se réunit régulièrement pour échanger et jouer un rôle de dialogue et de plaidoyer auprès de l'Etat. Désormais, les réunions du sous-groupe des bailleurs de fonds seront convoquées et présidées par la coordination nationale.

3.7.3. Appuis techniques

64. Grâce aux financements des bailleurs de fonds et notamment du projet AGEPMF de la Banque Mondiale, Madagascar a bénéficié des expériences accumulées dans d'autres pays par les Opérateurs Techniques Spécialisés (ACEP, CIDR, DID, FERT, WOCCU, IRAM, ICAR...).

3.7.4. Actions et programmes de formation

65. Des formations – même si elles ne font pas souvent l'objet de programmes spécifiques – sont fournies aux trois catégories d'acteurs au sein de chaque réseau : membres / clients, dirigeants et techniciens. Ces actions de formation, à la base essentielle du transfert de la gestion aux acteurs nationaux, contribuent au renforcement des capacités des institutions en vue de leur complète autonomie.

Les cadres des réseaux et des acteurs institutionnels (cadres de la CSBF et du Ministère de tutelle notamment) participent chaque année à des ateliers et séminaires de formation sur les pratiques optimales organisés par des bailleurs de fonds en Afrique et ailleurs.

66. A l'intérieur du pays, l'APIFM joue un rôle important dans la formation du personnel des IMF en servant de relais au Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone (CAPAF) du CGAP et du Ministère Français des Affaires Etrangères (MAE). Signalons également l'intervention de l'institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises (INSCAE) qui offre à ses étudiants une option spécialisée dans le domaine bancaire et de la microfinance et celle de l'Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA).

67. Dans le cadre du Projet de Microfinance de la Banque Mondiale exécuté par l'AGEPMF, un programme national de formation destiné aux techniciens et élus du secteur financier (IMF mutualistes, non mutualistes, ONG, Etablissements financiers et Banques) a été mis en place à la fin de l'année 2003. Un Expert international assure la mise en œuvre de ce programme qui est prévu s'étaler sur cinq ans. Ce programme de séminaires qualifiants est centré sur les thèmes suivants : le management, la connaissance de la banque et de ses produits, la connaissance de son environnement et de son marché, les techniques des métiers de la microfinance. Des modules spécifiques sont prévus à l'intérieur de ces thèmes de formation. Le programme prévoit également des formations diplômantes.

68. Compte tenu du développement des relations entre les Banques et IMF, le programme national de formation devrait également prendre en considération l'information et la formation du personnel des banques à une meilleure connaissance du secteur : les systèmes, les méthodologies, la clientèle, les outils de gestion, les performances...

4. Contraintes et Faiblesses, Atouts et Opportunités

4.1. Contraintes et faiblesses

69. Le secteur est confronté à un certain nombre de contraintes et souffre de faiblesses susceptibles de freiner son développement :

- Contexte général

- § l'étendue du pays et l'enclavement de plusieurs zones ;
- § le tissu économique reste limité et fragile ;
- § infrastructure de base (routes et communications) déficientes en milieu rural ;
- § analphabétisme élevé
- § manque d'études socio-économico-culturelles de référence.

- Politiques et stratégies

- § absence d'une véritable politique nationale axée sur "les pratiques optimales" internationalement reconnues ;
- § absence de stratégie nationale ;
- § certains projets de crédit ne respectant pas les "bonnes pratiques" introduisent des distorsions importantes au sein du secteur ;
- § des interférences politiques dans le secteur ;
- § difficultés de réalisation des garanties.

- Cadre légal et réglementaire

- § le cadre légal et réglementaire actuel est peu adapté, contraignant et discriminatoire à l'endroit des systèmes de crédit direct ;
- § il est insuffisamment mis en œuvre
- § problèmes de prise et de réalisation des garanties.

- Cadre institutionnel

- § faiblesse du cadre de concertation au niveau du secteur ;
- § absence d'opérateurs techniques nationaux ;
- § insuffisance de l'offre en formation et services d'appui-conseil pour les IMF.

- Demande et offre

- § demande de produits et services de microfinance très dispersée et insuffisamment connue ;
- § l'organisation actuelle des IMF les moyens et outils dont elles disposent ne permettent de répondre que très partiellement à la demande potentielle ;
- § les innovations en termes de produits et d'organisation pour satisfaire la demande sont quasi inexistantes ;
- § couverture géographique inégale et insuffisante du territoire avec un déséquilibre de l'offre entre zones rurales et zones urbaines ;
- § compétences des IMF limitées : ressources humaines, SIG et planification encore insuffisants ;
- § absence de données statistiques exhaustives et fiables sur le secteur ;

- § insuffisance de ressources de refinancement sur le moyen et long termes des IMF ;
- § autonomie financière non atteinte pour la majorité des IMF en vue d'une pérennisation de leurs activités
- § insuffisance de la culture financière, absence de communication médiatique.

4.2. Atouts et opportunités

70. Cependant, le secteur de la microfinance à Madagascar dispose d'atouts et présente des opportunités que l'on peut résumer comme suit :

- Contexte général

- § conditions politico-économiques favorables : reprise de la croissance, inflation limitée... ;
- § volonté affichée du Gouvernement de faire de la microfinance un outil au service du développement actif du secteur ;
- § engouement des bailleurs de fonds pour appuyer le secteur dans le cadre de partenariats ;
- § un intérêt croissant des investisseurs et des banques pour le financement du secteur.

- Politiques et stratégies

- § les politiques ou stratégies de développement économique considèrent la microfinance comme un instrument de lutte contre la pauvreté et prévoient des synergies avec la SNMF ;
- § la relance économique qui repose sur le principe "Partenariat Public Privé" considère également la microfinance comme un des outils privilégiés de réduction de moitié du niveau de pauvreté d'ici à 2013.

- Cadre légal et réglementaire

- § il est en cours de révision et devra prendre en compte la diversité des méthodologies et approches ;
- § le nouveau cadre fera l'objet d'une discussion au niveau des acteurs ;
- § son application permettra une professionnalisation des IMF et une sécurisation du secteur.

- Cadre institutionnel

- § création récente au sein du MEFB d'une cellule de coordination des activités de microfinance au niveau national. Ce qui devra permettre une bonne promotion des IMF et un meilleur suivi des interventions ;
- § existence de deux associations professionnelles dynamiques qui seront unifiées dans le cadre de la nouvelle réglementation ;
- § mise en œuvre par l'AGEPMF d'un programme de formation pour les dirigeants et les techniciens des IMF.

- Demande et offre

- § fort potentiel de croissance pour les IMF ;
- § une demande solvable existe et elle est potentiellement importante ;
- § existence d'une diversité des approches et méthodologies d'intervention.

4.3. Opportunités d'investissement

71. Compte tenu des contraintes et faiblesses identifiées d'une part, et des atouts et opportunités du secteur d'autre part, les investissements qui auront un impact positif sur le secteur devront prioritairement porter sur les grands domaines suivants :

- Réglementation et Supervision des IMF en vue d'une sécurisation du secteur ;
- Professionnalisation des IMF en vue d'assurer une offre viable et pérenne de produits et services de microfinance ;
- Coordination du secteur et concertation entre les acteurs opérationnels et institutionnels.

5. Politique nationale de microfinance

5.1. Principes généraux

72. Depuis l'avènement du Groupe Consultatif d'Assistance au Pauvres (CGAP) en 1995, les bonnes pratiques de microfinance sont largement partagées. L'évolution des théories et pratiques de microfinance a connu une amélioration sensible dans de nombreux pays. La prise de conscience du potentiel de la microfinance pour améliorer les conditions de vie des familles pauvres a suivi une trajectoire progressive. Des innovations ont permis de toucher des catégories démunies de la population tandis que de nouveaux acteurs ont fait leur apparition pour prendre en compte des segments économiques délaissés par le secteur bancaire classique.

73. Partant de la vision à moyen et long termes et de l'objectif final de développement du secteur, la politique nationale de microfinance définit les principes directeurs d'intervention de l'Etat et des différents acteurs ainsi que les grandes orientations de développement de la microfinance.

74. Les intervenants s'accordent sur les principes généraux ci-après :

- Rôle prééminent donné au secteur privé et aux IMF dans l'offre de produits et services financiers ;
- Non – exécution directe par le Gouvernement de programmes de microfinance ;
- Création d'un environnement politique, économique, légal et réglementaire favorisant le développement du secteur ;
- Orientation vers le marché pour les politiques financières et de crédit.

5.2. Rôles des acteurs

75. Dans le cadre du respect de ces principes, les rôles et responsabilités des différents acteurs se déclinent ainsi :

- les IMF et leurs associations s'engagent à promouvoir une intermédiation financière viable et pérenne ;
- le Gouvernement crée un environnement favorisant l'efficacité des marchés financiers et aidant les IMF à développer leur offre ;
- les autres intermédiaires financiers tels que les banques et établissements financiers agissent en tant que grossistes envers les IMF ou mettent en œuvre directement des programmes de microfinance conformément à la réglementation en vigueur ;
- les ONG et autres structures d'appui apportent une assistance technique en favorisant les relations entre la clientèle et les IMF ;
- les bailleurs de fonds fournissent davantage d'appui technique aux IMF et en cas de besoin, des ressources financières, sur la base des plans d'affaire des IMF notamment.

76. Ces principes de base sont renforcés par les bonnes pratiques véhiculées par le CGAP et résumées ci-après :

- favoriser la création et soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services durables ;

- être à l'écoute des clients et s'engager à leur fournir des services adaptés ;
- appliquer des taux d'intérêt sur les prêts permettant aux IMF de couvrir leurs charges ;
- développer de bons systèmes d'information de gestion (SIG) qui fournissent à temps des informations statistiques et financières fiables ;
- établir la transparence dans la diffusion des informations financières ;
- favoriser la mobilisation de l'épargne ;
- établir et favoriser une gouvernance efficace au sein des IMF ;
- encourager les gouvernements à créer un environnement macro-économique favorable au développement de la microfinance ;
- investir davantage dans l'assistance technique pour l'émergence d'institutions et leur capitalisation ;
- éviter de "réglementer à la hâte" et établir au besoin un cadre réglementaire incitatif.

6. Stratégie nationale de microfinance

6.1. Justification et bien fondé

77. La SNMF est une démarche concertée de conduire le développement du secteur de la microfinance. Elle vise à rassembler les acteurs autour d'actions aptes à renforcer le secteur et à le développer. Elle constitue un ensemble d'objectifs opérationnels retenus pour mettre en œuvre la politique nationale de microfinance. Elle est la résultante :

- d'un diagnostic précis du secteur, de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités ;
- de la fixation de choix réalistes et concertés ;
- de la détermination d'objectifs opérationnels adéquats ;
- de la définition claire des rôles et responsabilités de chaque catégorie d'acteurs.

78. Elle s'appuie sur les principes directeurs et les bonnes pratiques, et doit être articulée avec les politiques ou stratégies suivantes visant :

- la promotion du secteur financier ;
- le développement rural ;
- le développement urbain ;
- la promotion des micro et petites entreprises ;
- la réduction de la pauvreté.

79. La SNMF répond également aux attentes des principaux acteurs :

- pour les Institutions de Microfinance, leurs associations et leur clientèle : il s'agit, de la reconnaissance de leur profession, de la professionnalisation du secteur, de l'application des bonnes pratiques, de la mise en œuvre d'un cadre politique et réglementaire adéquat, afin de développer une offre pérenne, viable et en expansion des produits et services financiers ;
- le Gouvernement et ses ministères concernés voient dans la SNMF un cadre concret d'appui à la stratégie de promotion des micro et petites entreprises, d'appui au développement et de réduction de la pauvreté et de mobilisation des ressources internes et externes pour le développement ;
- la Banque Centrale voit dans la SNMF une approche concertée des acteurs visant au développement d'un secteur réglementé avec des institutions s'insérant dans le paysage bancaire et financier, contribuant ainsi à l'intégration des marchés financiers nationaux ;
- les bailleurs de fonds considèrent la SNMF comme un cadre de mise en cohérence et d'augmentation de l'efficacité de leurs interventions et d'application des bonnes pratiques internationalement reconnues visant à la promotion d'IMF viables et pérennes.

Ces principaux acteurs recherchent des impacts sociaux positifs au niveau des clients et des membres des IMF.

6.2. Vision de développement

80. La vision de développement décrit l'image future du secteur que l'ensemble des acteurs partage à un moment donné. Cette projection de l'évolution du secteur constitue la fondation sur laquelle se greffent les objectifs et leurs actions.

81. Au stade actuel du développement du secteur de la microfinance à Madagascar, les principaux acteurs s'accordent, pour les années à venir, sur la vision suivante : disposer d'un secteur de la microfinance, professionnel, viable et pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté et favorable.

6.3. Objectifs de développement

82. L'objectif de développement est de favoriser l'accès à des services de microfinance viables et durables à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro - entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici à 2009, grâce à des IMF viables s'intégrant dans le système financier national.

6.4. Objectifs immédiats

83. Trois (3) objectifs immédiats sont reliés à cet objectif de développement :

- le cadre économique, légal et réglementaire est amélioré dans un sens favorable à l'émergence et au développement des IMF ;
- les IMF sont professionnelles et assurent de façon viable et pérenne une offre de produits et services de microfinance, adaptée, diversifiée et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes ;
- le cadre institutionnel est organisé de manière à permettre :
 - § une bonne structuration du secteur et la moralisation de la profession ;
 - § une coordination efficace du secteur ;
 - § la conduite efficiente et concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement.

6.5. Axes stratégiques

84. Les trois objectifs immédiats ci-dessus peuvent être traduits en axes stratégiques de développement avec pour chaque axe, des objectifs et actions spécifiques.

6.5.1. Axe stratégique 1 : Amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur

6.5.1.1. Objectif spécifique 1 : Mettre en œuvre des politiques économiques favorisant le développement de la microfinance

85. Dans le cadre de cet objectif, le Gouvernement veillera à l'application des politiques ou stratégies relatives à la réduction de la pauvreté, à la promotion du secteur privé, des MPE et PME, au développement rural et à la promotion de la femme, de façon à développer une demande solvable pour la microfinance.

6.5.1.2. Objectif spécifique 2 : Réviser le cadre légal et réglementaire

86. Les actions liées à cet objectif sont les suivantes :

- Le cadre légal et réglementaire des activités de microfinance est révisé. Il est applicable à toutes les institutions de microfinance et compatible avec les objectifs de viabilité des IMF et de sécurisation du secteur ;
- Mise en conformité avec le cadre légal et réglementaire.

6.5.1.4. Objectif spécifique 3 : Adapter la surveillance et le contrôle du secteur

87. La mise en œuvre de cet objectif se traduira par les actions suivantes :

- Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF ;
- Efficacité des missions de contrôle et de surveillance du secteur ;
- Mise en place et fonctionnement efficient d'une centrale des risques pour le secteur.

6.5.2. 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

6.5.2.1. Objectif spécifique 1 : Les IMF sont professionnelles

88. Les actions à mettre en œuvre comprennent :

- Le renforcement des capacités en ressources humaines des IMF ;
- L'élaboration par les IMF de plans d'affaires réalistes et opérationnels, d'outils de gestion adaptés et de SIG performants.

6.5.2.2. Objectif spécifique 2 : L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées

89. Les actions à réaliser portent sur :

- L'appui au développement de nouvelles implantations pour les IMF ayant les capacités institutionnelles requises ;
- La diversification des produits et services adaptés à la clientèle cible.

6.5.2.3. Objectif spécifique 3 : Les IMF sont articulées avec les banques commerciales et/ou la banque centrale et sont progressivement intégrées aux marchés financiers

90. Cet objectif comprend les actions suivantes :

- Développement d'une épargne stable ;
- Renforcement de la position financière des IMF ;
- Renforcement des relations d'affaires entre les IMF et les banques.

6.5.3. 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

6.5.3.1. Objectif spécifique 1 : Renforcer la structuration de la profession

91. Les actions liées à cet objectif comprennent :

- L'union des Associations Professionnelles actuelles ;

- Des Appuis institutionnels aux Associations Professionnelles ;
- L'appui au renforcement des capacités des Associations Professionnelles pour leur permettre d'exercer avec efficacité leur rôle de représentation, de moralisation de la profession et de formation de leurs membres.

6.5.3.2. Objectif spécifique 2 : Assurer une coordination efficace du secteur

92. Cet objectif comprend les actions suivantes :

- La promotion du secteur ;
- La mise en œuvre d'un centre de ressources et la gestion d'une base de données sur le secteur ;
- Le suivi efficace des activités et des opérations de tous les intervenants ;
- L'évaluation des performances des programmes.

6.5.3.3. Objectif spécifique 3 : Gérer et conduire de manière efficiente la SNMF en concertation avec les autres stratégies de développement économique

93. Cet objectif inclut les actions ci-après :

- La création d'un Comité de Pilotage (CP) pour l'opérationnalisation de la SNMF ;
- La mise en œuvre de mécanismes de suivi de la SNMF.

6.6. Impacts attendus

94. Les principaux impacts attendus de la mise en œuvre de la SNMF sont :

- la réduction de la pauvreté : amélioration des revenus des populations pauvres, développement des activités génératrices de revenus, amélioration de la sécurité alimentaire ;
- l'atteinte des OMD ;
- le développement et la consolidation des MPE ;
- la promotion du secteur privé.

6.7. Résultats attendus

95. Les principaux résultats qualitatifs attendus sont :

- une révision du cadre légal et réglementaire prenant en compte la diversité des systèmes en présence et favorable au développement d'une offre pérenne de services de microfinance ;
- la professionnalisation des IMF permettant une offre viable et pérenne des services diversifiés sur l'étendue du pays et des innovations en vue d'une adaptation constante aux besoins de la clientèle ;
- une amélioration de la collecte de l'épargne ;
- une meilleure coordination du secteur ;
- des programmes de formation adaptés aux besoins des acteurs ;
- des Associations Professionnelles dynamiques assurant avec efficacité la représentation de leurs membres et la moralisation de la profession ;
- une plus grande articulation IMF/Banques et une intégration progressive des IMF au système financier national.

96. Les résultats quantitatifs estimés en 2009 sont les suivants :

- un nombre de bénéficiaires de l'ordre de 600 000 ;
- un nombre d'emprunteurs actifs de l'ordre de 296 000 ;
- un encours de crédit atteignant 603 milliards Fmg ;
- un encours de dépôts de 236 milliards Fmg.

Ces estimations sont basées sur les données statistiques et financières des IMF disponibles au 31 décembre 2002 et sur les hypothèses qui figurent en Annexe 1.

6.8. Mise en œuvre

6.8.1. Quelques principes

97. La mise en œuvre de la SNMF s'appuiera sur les principes clés suivants :

- efficacité et pérennité sur la base d'accords liés aux performances pour toutes les actions d'appui financier et technique ;
- respect des options des IMF et de la conduite privée de leurs opérations en visant la viabilité et la pérennité, en inscrivant les relations contractuelles dans le cadre du renforcement de l'exécution de leurs plans d'affaires ;
- s'appuyer d'abord sur les potentialités nationales tant au niveau des appuis techniques que des appuis financiers ;
- développer des synergies entre les différents intervenants ;
- durabilité et réplification notamment pour les produits d'innovation ;
- recherche d'économie d'échelle par une mise en commun des efforts pour appuyer le secteur et développer des appuis profitables au plus grand nombre d'IMF.

6.8.2. Le plan d'action

98. Le plan d'action (Cf. Annexe 1) définit les résultats, les actions, les modalités, les acteurs, les indicateurs, les moyens de vérification et les suppositions critiques.

6.8.3. Rôles et responsabilités des principaux acteurs

99. Afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse de la SNMF, les principaux acteurs ont les rôles et responsabilités suivants :

a) La Coordination Nationale de la Microfinance (CNMF)

(i) Elle assure la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance, la promotion du secteur et le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur et l'évaluation des performances des programmes. Dans ce cadre, elle s'assure à tout moment que les mesures prises et les interventions des pouvoirs publics vont dans le sens du renforcement du secteur et sont en cohérence et en harmonie avec la SNMF.

Elle travaille en étroite collaboration avec les autres ministères impliqués dans le secteur de la microfinance, notamment le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) intervenant dans la promotion et le développement des SFD ruraux, particulièrement ses deux départements suivants : la Coordination des Activités d'Appui au Crédit Rural (CACR) et la Direction de l'Appui à la Professionnalisation des

Producteurs (DAPP). La Coordination Nationale assure le secrétariat du Comité de Pilotage.

- (ii) La Coordination Nationale assure la gestion du Centre de Ressources et de la base de données sur le secteur.
- (iii) Elle convoque et préside les rencontres sur le secteur, notamment celles des sous – groupes.
- (iv) Elle assure le secrétariat du Comité de Pilotage de la SNMF.

b) La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF)

Dans le cadre de son mandat, la CSBF assure le bon fonctionnement des établissements de crédit. A cet effet, elle est l'autorité habilitée à délivrer l'agrément, à surveiller le respect de la réglementation existante ou à prendre des sanctions en cas de besoin. Elle édicte les règles de prudence. Elle propose au Ministre chargé des Finances les modifications qu'elle estime devoir être apportées à la réglementation applicable aux établissements de crédit sur les questions ne relevant pas de ses attributions. Elle est par ailleurs responsable de la gestion de la Centrale des risques des institutions de microfinance.

c) Le Comité de Pilotage (CP) est l'organe regroupant les représentants des principaux acteurs, notamment l'Etat, les Associations Professionnelles des IMF et les bailleurs de fonds.

A ce titre, il a les principaux rôles et responsabilités suivants :

- (i) faire tenir la table – ronde des bailleurs de fonds ;
- (ii) assurer le suivi- évaluation de la mise en œuvre du Plan d'action de la SNMF et proposer des mesures d'adaptation, en cas de besoin, en validant les plans annuels de programmation et en analysant les résultats des différents programmes d'appui ;
- (iv) rechercher la cohérence des interventions dans le secteur avec la SNMF et dans ce cadre, assurer la supervision des programmes de développement du secteur de la microfinance dès l'approbation de la Stratégie ;
- (v) contribuer aux réflexions sur le secteur et à l'évolution du cadre légal, réglementaire, en vue d'améliorer les conditions de développement de la microfinance.

Le CP/SNMF est composé de dix (10) membres émanant des groupes d'acteurs suivants :

- L'Etat : 2 représentants des deux ministères concernés : MEFB et MAEP ;
- La CNMF : le coordonnateur national ;
- Les Associations Professionnelles : 2 représentants ;
- L'Association Professionnelle des banques : 1 représentant ;
- La Banque Centrale : 1 représentant ;
- Les Bailleurs de fonds : 3 représentants.

Le CP peut à tout moment faire appel à des personnes reconnues pour leur compétence en matière de microfinance.

La présidence du CP/SNMF sera tournante. Mais son secrétariat permanent sera assuré par la CNMF.

d) Les Associations Professionnelles (AP), structures privées corporatistes, ont les principales responsabilités suivantes :

- (i) contribuer à la défense des intérêts de leurs membres, en participant aux réflexions sur l'élaboration de la SNMF et à sa mise en œuvre et à son suivi, notamment en tant que membres du Comité de Pilotage et comme interlocutrices des autres acteurs ;
- (ii) contribuer à la diffusion des pratiques optimales, des standards de performance et de codes de déontologie et au renforcement institutionnel, notamment par la formation auprès des IMF membres ;
- (iii) contribuer à une meilleure connaissance du secteur par la collecte de données quantitatives et qualitatives sur les IMF membres ;
- (iv) exécuter les tâches de leurs ressorts conformément au Plan d'action.

(e) Les bailleurs de fonds doivent inscrire leurs actions dans le cadre de la SNMF. Dans ce sens, les bailleurs ont les principales responsabilités suivantes :

- (i) participer en tant que membre du Comité de Pilotage à la mise en œuvre de la SNMF et du Plan d'action ;
- (ii) prendre part à la Table Ronde des bailleurs de fonds et manifester leur intérêt pour des actions ou programmes en cohérence avec la SNMF et respectant leurs orientations pour la microfinance ;
- (iii) élaborer conjointement ou seuls des programmes d'appui au secteur soumis à la tutelle du Comité de Pilotage et respectant la synergie et la cohérence décrits dans la SNMF ;
- (iv) inscrire globalement leurs interventions dans le secteur dans le cadre de la SNMF ;
- (v) tenir le Comité de Pilotage informé de leurs orientations et de leurs objectifs pour le secteur ;
- (vi) prendre part aux réunions du Comité de Pilotage et à celles du sous – groupe des bailleurs de fonds.

6.8.4. Les actions de renforcement de capacités

100. Le renforcement des capacités concernera la Coordination Nationale, les Associations Professionnelles, les IMF, la CSBF et le Comité de pilotage de la SNMF.

101. Pour la cellule de coordination les aspects suivants seront concernés :

- le développement de l'expertise de la cellule par la formation ;
- le financement des équipements et de la logistique ;
- le financement des frais de fonctionnement ;
- le financement des activités de sensibilisation ;
- la gestion de la base de données sur le secteur ;
- le développement d'un centre de ressources (documentation, information, études).

102. Les appuis aux Associations Professionnelles seront fournis conformément à leur plan de développement. Les aspects suivants seront concernés :

- l'équipement et la logistique des Associations ;
- l'appui au développement de services des membres ;
- la formation des membres ;
- le partage et la diffusion des informations ;
- l'animation de concertations sur le secteur ;
- le financement dégressif des charges de fonctionnement.

103. Le renforcement des capacités des IMF sera basé sur leur niveau de performance et leur plan d'affaire. Il sera mis en œuvre sur la base de contrats de performance. Les aspects suivants seront privilégiés :

- la formation des ressources humaines des institutions (élus et techniciens), pour le développement de leur capacité de gestion et le respect du cadre légal et réglementaire ;
- le renforcement des organes de contrôle ;
- le développement d'outils méthodologiques et l'acquisition d'outils tels que la conduite des études de marché et le développement de nouveaux produits ;
- l'élaboration de plans d'affaires réalistes et opérationnels grâce à la formation, à des appuis techniques ;
- l'implantation des Systèmes d'Information de Gestion, par l'appui technique (analyse de l'existant, identification de logiciels, contribution à l'acquisition de logiciels, la formation, l'acquisition d'ordinateurs...) ;
- le développement de nouveaux produits ;
- le développement de nouveaux territoires.

104. Le renforcement des capacités de la CSBF concernera les domaines suivants :

- la finalisation et l'adoption du cadre légal et réglementaire révisé ;
- la gestion de la centrale des risques ;
- la définition des règles de prudence et des autres textes d'application ;
- le plan comptable bancaire ;
- la réalisation de contrôle efficace, spécifique aux établissements de microfinance.

105. Pour le Comité de CP de la SNMF, les aspects suivants seront concernés :

- appui à la formation des membres ;
- appui aux frais liés à son fonctionnement ;
- couverture des frais de l'évaluation à mi-parcours et des études d'impact.

6.8.4. Financement et refinancement

106. Le financement des opérations des IMF s'appuiera sur les aspects suivants : la mobilisation de l'épargne nationale qui devra être stimulée par l'expansion des activités des IMF (développement de nouveaux produits et de nouveaux territoires).

107. Le recours au marché financier complètera les capacités de mobilisation d'épargne (refinancement inter-IMF et articulation entre les banques et les IMF).

108. L'appui au renforcement des IMF contribuera à assurer une meilleure gestion des financements déjà obtenus de certains partenaires. En outre, la sécurisation du secteur va rassurer de nouveaux investisseurs.

6.8.5. Opérationnalisation de la SNMF

109. Afin d'opérationnaliser la SNMF, des programmes de développement du secteur de la microfinance sur financement de partenaires au développement (bailleurs de fonds et secteur privé) seront élaborés conformément aux axes stratégiques définis et exécutés durant la période considérée. Placés sous la supervision du Comité de

Pilotage de la SNMF, ces programmes comprendront essentiellement les quatre mécanismes suivants :

- l'appui institutionnel pour l'octroi de subventions dégressives, sur la base de contrats de performance visant des actions de renforcement institutionnel et d'expansion ;
- les dotations ;
- les lignes de crédit consenties aux taux du marché ;
- les garanties.

6.8.6. Budget

110. Le Budget (Cf Annexe 3) sera finalisé sur la base des actions définitivement arrêtées.

6.9. Suites de l'Atelier

111. Les dispositions suivantes devront être prises à la suite de l'Atelier :

- la finalisation de la SNMF incluant le Plan d'action ;
- l'adoption du document par le Gouvernement ;
- la création du CP/SNMF ;
- la tenue de la table – ronde des bailleurs sur la SNMF.

6.10. Risques

112. Les risques comprennent les facteurs non – exhaustifs suivants :

- une non atteinte des objectifs de croissance et d'investissements projetés ;
- une amélioration insuffisante des conditions socio-économiques ;
- une faible mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la SNMF ;
- la mise en œuvre de projets de microfinance ne respectant pas les bonnes pratiques ;
- un manque d'engagement d'un ou de plusieurs acteurs clés du secteur ;
- une insuffisance de synergie entre les différentes stratégies de développement économique.

ANNEXES

Annexe 1 : Estimation de la demande potentielle période 2004 - 2009

Pour estimer la demande potentielle de crédit, nous avons considéré :

- les données de base suivantes :
 - § population totale en 2003 ;
 - § taux de croissance annuel de la population : 2,8% ;
 - § données statistiques des IMF au 31 décembre 2002 (volume de crédit et clients actifs).
- les hypothèses suivantes :
 - § un ménage est composé de 5 personnes et on considère un emprunteur par ménage ;
 - § les trois catégories de clients : clients des micro et petites entreprises (clients ADéFi et SIPEM), clients "intermédiaires" (Clients CECAM et OTIV) et clients "défavorisés" (Clients TIAVO, VOLAMAHASOA, AECA, APEM) ;
 - § le volume de prêt de l'exercice 2002, a permis de déterminer à la fois le prêt moyen par catégorie de client et le poids de chaque groupe de clients par rapport au total des emprunteurs ;
 - § enfin, en se référant aux secteurs de microfinance matures d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine, nous avons considéré qu'un taux d'emprunteurs se situant entre 10 et 15% atteste de la maturité d'un secteur de la microfinance.

Partant de ces données et hypothèses, nous avons établi la demande potentielle pour des taux d'emprunteurs variant entre 5% et 15%.

Avec un taux d'emprunteurs variant entre 5% et 15%, et en jouant sur le poids des trois catégories de clients en 2009 (Cf. Tableau), la demande potentielle de crédit sur la période 2004 – 2009 devrait varier entre 275 milliards Fmg et 1206 milliards Fmg pour un nombre de clients/emprunteurs entre 172.000 et 592.000.

Avec un taux de satisfaction de 50% de cette demande potentielle en 2009 (hypothèse basse), le volume de crédit devrait atteindre 603 milliards Fmg.

	2004	2009
Population totale en 2003	16 694 000	
Taux de croissance démographique annuel	2,8%	
Population estimée en 2004	17 161 432	
Population projetée en 2009		19 702 398
Nombre de ménages	3 432 286	3 940 480
Taux d'emprunteurs potentiels	5%	15%
Nombre d'emprunteurs potentiels	171 614	591 072
- taux de clients MPE	10%	15%
- taux de clients intermédiaires	40%	50%
- taux de clients défavorisés	50%	35%
Besoins financiers		
- 6 000 000 Fmg / MPE	102 968 592 000	531 964 757 385
- 2 000 000 Fmg / Clients intermédiaires	137 291 456 000	591 071 952 650
- 400 000 Fmg / Clients défavorisés	34 322 864 000	82 750 073 371
Total en Fmg	274 582 912 000	1 205 786 783 406
Epargne (400 000 Fmg / adhérent en moyenne)	68 645 728 000	236 428 781 060
Taux de satisfaction en crédit : 50%	137 291 456 000	602 893 391 703

Annexe 2 : Plan d'action 2004 - 2009

Axe stratégique 1 : Amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
1.1. Les stratégies et politiques économiques mises en œuvre favorisent le développement de la microfinance	1.1.1. Application de politiques économiques relatives notamment à la lutte contre la pauvreté (DSRP), à la promotion des MPE et des PME, à la promotion des femmes et au développement rural favorisant le développement d'une demande solvable en produits et services financiers	1.1.1.1. Analyser les mesures des politiques concernées, procéder aux ajustements nécessaires et à leur mise en cohérence	Différents ministères impliqués, CP/SNMF et bailleurs	Dès l'adoption de la SNMF et périodiquement en cas de nécessité	Nombre de mesures favorables prises et niveau de cohérence des politiques	Documents de politiques et communiqués du Gouvernement	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à une telle mise en cohérence ; les mesures prises sont appliquées
1.2. 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.	1.2.1. Mise en place du cadre légal et réglementaire révisé.	1.2.1.1 Appuyer la démarche en cours visant la révision du cadre légal et réglementaire en vue d'une meilleure prise en compte des diversités institutionnelles et de leur inclusion dans le cadre général	CSBF + Gouvernement + Bailleurs de fonds	2004 - 2005	Le nouveau cadre a été discuté et approuvé	Nouveau cadre disponible	Le Gouvernement accepte la révision
	1.2.2. Mise en conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire	1.2.2.1. Inclure dans le corpus légal les nouvelles dispositions du cadre légal et réglementaire	Gouvernement et Parlement	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	La loi est incluse dans le corpus à temps et promulguée, les décrets d'application sont élaborés et publiés	Loi et ses décrets d'application	La CSBF et le Gouvernement acceptent la révision

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		1.2.2.2. Clarifier, diffuser et faire respecter les conditions fiscales pour le secteur de la microfinance	CSBF + CNMF + CP/SNMF + Associations Professionnelles des IMF	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	Le document est établi et diffusé	Note de diffusion et CR des séminaires de formation	
		1.2.2.3. Informer et former les différents acteurs notamment les IMF et leurs structures d'appui, à la nouvelle réglementation grâce à l'élaboration et à la diffusion de guides. Tenir des sessions de formation, notamment sur le plan comptable et le dispositif prudentiel	CSBF + CNMF + Associations Professionnelles des IMF + Structures d'Appui Techniques	A partir de la date d'adoption du nouveau cadre et de manière permanente	Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués	PV des sessions de formation	Les acteurs ont les moyens de tenir les sessions et le niveau de participation est adéquat
		1.2.2.4. Mettre en conformité les IMF avec le nouveau cadre légal et réglementaire notamment par la mise à jour de tous les manuels y compris comptables	CSBF + CNMF + Associations Professionnelles des IMF + Structures d'Appui Techniques	Après adoption du nouveau cadre légal et selon le délai accordé pour la mise en conformité	% des IMF remplissant les critères de mise en conformité	Rapports de vérification des instances habilitées	
		1.2.2.5. Renforcer la capacité des IMF à produire à temps des états financiers adéquats et certifiés notamment et à respecter le dispositif légal et réglementaire par l'appui à la mise en place de Systèmes d'Information de Gestion (SIG) et la formation	CNMF + CSBF + CP/SNMF + Associations Professionnelles des IMF + Cabinets comptables	Permanent	% Des IMF transmettant à temps des états financiers conformes	Etats financiers transmis	Les IMF comprennent le nouveau dispositif et ont les ressources humaines et matérielles adéquates et les moyens financiers pour payer les experts comptables
		1.3. La surveillance et le contrôle du secteur sont adaptées afin de mieux le sécuriser	1.3.1. Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF	1.3.1.1. Élaborer un Plan de Renforcement de cette Commission en ressources humaines (effectif, compétence et formation), en moyens matériels (locaux plus fonctionnels, véhicules, ordinateurs, mobiliers.) et financiers (budget adéquat et financé)	CSBF + CNMF	Dès l'adoption de la SNMF	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre : locaux, équipements et nombre et qualité des ressources humaines

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		1.3.1.2. Approuver le Plan et recruter des ressources humaines, compétentes et mettre les ressources matérielles en fonction des besoins	CSBF + CNMF + Gouvernement + Bailleurs		Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre : locaux, équipements et ressources humaines (effectif et qualité)	Plan de renforcement et Budget annuel ; rapport d'activité	Le Budget est mis en place à temps
		1.3.1.3. Appuyer sur la base de contrats de performance les faitières à assurer le contrôle de leurs unités de base et à leur faire appliquer les recommandations des organes de contrôle	CSBF + CNMF + IMF + Bailleurs	De manière permanente en fonction des besoins	Nombre et qualité des contrats signés; nombre et qualité des missions conduites; % des IMF dans ce cadre respectant le nouveau cadre légal et réglementaire	Contrats, rapports de mission, documents des IMF transmis à la CSBF	Les ressources financières sont mises en place, les Faitières acceptent de signer des contrats et ont des compétences pour conduire lesdites missions
		1.3.1.4. Impliquer le CP/SNMF et la CNMF dans le suivi du secteur et dans la mise en œuvre des recommandations et des sanctions	CP/SNMF + CNMF	Permanent en fonction des missions de contrôle et de suivi	Le CP/SNMF a examiné l'état de mise en œuvre des recommandations ou des sanctions et celui-ci est satisfaisant	PV de réunions et rapports du CP/SNMF	L'Etat a approuvé les rôles et responsabilités du CP/SNMF
		1.3.1.5. Requérir l'avis consultatif de la CNMF pour la délivrance des autorisations d'exercer	CSBF + CNMF	permanent en fonction des demandes	Nombre de documents examinés et qualité des avis donnés	Demandes et PV de réunion de la CNMF	L'Etat délègue ce rôle à la CNMF
		1.3.1.6. Diffuser auprès des structures de contrôle, la méthodologie uniformisée pour la conduite des contrôles et de la surveillance par l'élaboration de guides et la formation	CSBF + CNMF	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	Nombre et Niveau des participants, qualité des supports didactiques et des formateurs, niveau de maîtrise par les formés	Supports didactiques ; Compte rendus de mission ; qualité des rapports de surveillance et de contrôle	La CSBF a développé ces supports
	1.3.2. Conduite de missions de contrôle et surveillance ; prise et application des sanctions en cas de besoin	1.3.2.1. Dresser une liste à jour des IMF ou des structures exerçant leurs activités sans autorisation grâce à un recensement exhaustif des opérations d'épargne et de crédit et leur donner un délai de 12 mois pour la mise en règle	CSBF - CNMF + Associations Professionnelles des IMF	Tous les trimestres après adoption du nouveau cadre	Exhaustivité de la liste dressée et mise à jour périodique	Document de recensement et mise à jour	Les moyens ont été mis à la disposition des intervenants

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		1.3.2.2. Appliquer les sanctions prévues par la loi au bout de cette période en cas de non respect	CSBF	De manière permanente	Les IMF ou structures sans autorisation arrêtent leurs opérations	Enquête sur le terrain et recensement	La CSBF a les moyens de la faire appliquer
		1.3.2.3. Procéder à une analyse approfondie des structures reconnues, prendre et faire appliquer les mesures requises : redressement, administration provisoire, liquidation, retrait de l'autorisation d'exercer	CSBF + CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées ; % des IMF en faute sanctionnées et % des sanctions mises en exécution	Rapports des instances habilitées	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer
		1.3.2.4. Confier toute opération d'épargne et de crédit à une structure reconnue ou pouvant l'être	Gouvernement + Bailleurs	De manière permanente	Nombre d'opérations exécutées par des non professionnels	Document de recensement des opérations d'épargne et de crédit	Les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds acceptent de mettre en œuvre cette règle
		1.3.2.5. Respecter le délai de mise en conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire	CSBF + CNMF + Associations Professionnelles des IMF	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	Délai laissé aux IMF pour la mise en conformité	Correspondance aux IMF	
		1.3.2.6. Assurer un suivi de l'application de la réglementation, de la mise en oeuvre des recommandations des missions d'inspection et prendre les sanctions requises en cas de besoin	CSBF + CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées ; % des IMF en faute sanctionnées et % des sanctions mises en exécution	Rapports des instances habilitées	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer
		1.3.2.7. établir des plans d'action pour un contrôle au moins une fois par an des IMF selon le cadre en vigueur	CSBF + CNMF	Permanent, au début de chaque année avec des révisions semestrielles	Nombre et niveau d'exécution des programmes de contrôle	Rapport de mission et rapport d'activité de la Cellule	La CSBF et la CNMF disposent des ressources humaines et matérielles pour élaborer et exécuter leurs programmes de travail
	1.3.3. Mise en place et Fonctionnement d'une Centrale des Risques pour le secteur	1.3.3.1. Etudier la faisabilité, mettre en place, alimenter et utiliser la Centrale des Risques	CSBF + Associations Professionnelles des IMF + CNMF	2005	Nombre et nature des IMF participantes ; % de portefeuille concerné, qualité des informations	Rapport sur la faisabilité Données de la Centrale des risques	Les partenaires acceptent de participer régulièrement à la Centrale des risques

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		1.3.3.2. Informer et former les IMF à une transmission régulière de données fiables	CSBF + Associations Professionnelles des IMF + CNMF	Dès mise en place de la Centrale des risques	Nombre et nature des IMF participantes ; % de portefeuille concerné, qualité des informations	Données de la Centrale des risques	Les partenaires acceptent de participer régulièrement à la Centrale des risques

Axe Stratégique n° 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

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
2.1. Les IMF se professionnalisent	2.1.1. Renforcement des capacités des IMF	2.1.1.1. Renforcer la capacité des ressources humaines (élus et techniciens) par la formation (Structures nationales et internationales) et l'élaboration de modules spécifiques	IMF + Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs + programmes et projets	Permanent	Nombre de participants à ces formations + qualité des supports pédagogiques + Niveau de performances et des informations des IMF	Rapports d'activité de l'AGEPMF + Rapports de mission de la CNMF + PV des sessions de formation	Les IMF sont intéressées à ces formations et les ressources existent, le marché de l'emploi offre des disponibilités adéquates en RH
		2.1.1.2. Développer les plans de carrière et de formation	Associations Professionnelles + Gouvernement	Permanent	Qualité des plans	Plans de carrière	Les autorités, les travailleurs et les syndicats s'entendent sur cette nécessité
		2.1.1.3. Se doter d'une bonne gouvernance, développer des compétences dans les organes de gestion et des organes dirigeants	IMF + Associations Professionnelles + Structures d'appui technique	Permanent	Qualité de gestion des IMF et niveau de performances des IMF	Rapports et états financiers, rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance	Les IMF ont la volonté d'améliorer leur gouvernance et les Ressources humaines ont été formées
		2.1.1.4. Aider à la mise en place de bons systèmes d'information de gestion, de suivi et de contrôle, par l'appui technique et financier à l'analyse des besoins, l'élaboration des manuels de procédures, l'identification, l'acquisition de logiciels adaptés et la formation	IMF + Associations Professionnelles + CNMF + Structures d'appui techniques	Permanent	Qualité des rapports de diagnostic, qualité des informations produites	Etats disponibles pour les organes de gestion, rapport d'activité, états transmis à la CNMF, rapports de mission de suivi, contrôle et supervision	Les IMF sont intéressées à se doter de SIG, la capacité infrastructurelle permet une bonne transmission des données et les Ressources humaines sont bien formées
		2.1.1.5. 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 + Associations Professionnelles + Service d'appui technique + ONG + Bailleurs	Permanent	Qualité des connaissances disponibles + Taux de fréquentation du Centre	Centre de documentation + Fonds documentaire	Les ressources humaines et matérielles sont mises à disposition, le fonds documentaire est intéressant et à jour, et les acteurs ont la volonté d'accroître leur niveau de connaissance
		2.1.1.6. Former aux outils techniques d'élaboration et d'opérationnalisation de plans d'affaire	Associations Professionnelles + IMF + Structures d'appui techniques + CNMF + bailleurs	Permanent	Nombre et qualité des plans d'affaire élaborés	Plans d'affaire	Les IMF ont la volonté de développer leur capacité dans ce domaine et ont les ressources humaines et matérielles pour ce faire

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
	2.1.2. Appui aux IMF à se doter de plans d'affaire réalistes et opérationnels, de SIG et d'outils de gestion performants	2.1.2.1. Former les RH des IMF	IMF + Associations Professionnelles + Structures techniques d'appui + Bailleurs	Permanent	Qualité des RH et de gestion, niveau de performance des IMF	Etats disponibles pour les organes de gestion, rapport d'activité, états transmis à la CNMF, rapports de mission de suivi, contrôle et supervision	Les besoins ont été diagnostiqués, et les moyens mis à disposition
		2.1.2.2. Trouver et participer à la prise en charge de ressources externes pour des appuis techniques	IMF + Associations Professionnelles	Permanent	Volume des ressources mobilisées pour l'appui institutionnel	Rapports de suivi de la mise en œuvre de la stratégie	Les besoins ont été bien identifiés, les plans de financement élaborés et les bailleurs acceptent de participer au financement
2.2. L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées	2.2.1. Création des conditions d'améliorer l'offre viable en produits et services financiers, y compris dans les zones non ou insuffisamment couvertes, notamment en zones rurales	2.2.1.1. Effectuer l'étude de référence et suivre les changements jusqu'à l'atteinte de l'effet	CNMF + IMF + Projets/Programmes	Dès adoption SNMF	Nombre et qualité d'informations recensées	Rapports d'étude et de suivi	Les moyens y afférents sont mis à disposition
		2.2.1.2. Mener une étude sur les contraintes relatives au financement des zones non couvertes notamment rurales	CNMF + IMF + Bailleurs	2005	Qualité de l'étude	Rapport d'étude	Les contraintes ont été bien identifiées
		2.2.1.3. Appuyer les IMF performantes à trouver des structures pouvant contribuer au financement de leur plan d'affaire	CNMF + IMF + Associations Professionnelles	Permanent	Nombre et qualité des informations disponibles dans le Centre de Ressources, qualité et nombre des sessions de formation, qualité et nombre des requêtes	Documents y relatifs	Le Centre de ressources est fonctionnel et les IMF ont des plans de développement réalistes
		2.2.1.4. Conduire les opérations de microfinance selon les pratiques optimales notamment au plan de la qualité du portefeuille et du contrôle.	IMF	Permanent	Nombre d'IMF (75% des IMF) appliquant les pratiques optimales, niveau de performances	Rapport d'activité, états financiers et rapports des missions de contrôle, de supervision et de suivi	Les IMF sont formées
		2.2.1.5. Définir les modalités de desserrer ces contraintes par l'appui à l'expansion de l'offre et mettre en œuvre des mesures incitatives adaptées et respectant la viabilité financière, et le plan de développement des IMF concernées	Gouvernement + Associations Professionnelles + IMF + Bailleurs	2006	Nature et qualité des mesures	Documents des pouvoirs publics y relatifs	Les conditions existent pour développer une microfinance viable dans les zones concernées et les IMF acceptent de saisir ces opportunités et de développer des produits adaptés

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		2.2.1.6. Signer des contrats de performance avec les IMF concernées et assurer le suivi des engagements	Structures contractuelles + CP/SNMF	2006 – 2009	Nombre de contrats signés, taux de réalisation des engagements contractuels	Rapports	Les conditions sont incitatives et respectent la viabilité des IMF
		2.2.1.7. Favoriser les relations des IMF avec les structures de commercialisation afin de permettre la maîtrise des flux financiers	IMF + Gouvernement + Emprunteurs	A partir de 2005	Nombre d'IMF ayant développé ou renforcé ce produit, évolution du nombre d'emprunteurs et des encours de crédit	Rapports d'activité des IMF et suivi de ces opérations	Les relations d'affaire existent
		2.2.1.7. Mettre en œuvre le produit « crédit avec éducation »	Structures d'appui techniques + Structures techniques + IMF	Continu (2004 – 2009)	Nombre (au moins 10% des emprunteurs) et qualité des formations, évolution de la capacité de gestion des emprunteurs	PV des sessions, documents de gestion des emprunteurs	
2.2.2. Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle	2.2.2.1. Appuyer la formation des structures techniques d'appui des IMF et des IMF aux outils de développement de nouveaux produits, notamment MicroSave	CNMF + Bailleurs + associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des formations	PV des sessions et supports pédagogiques	Les ressources humaines et les documents sont adaptés, les opportunités existent et les moyens ont été mis à disposition	
	2.2.2.2. Conduire des études de marché avec l'appui de MicroSave	IMF + MicroSave + Associations Professionnelles + Bailleurs	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées	
	2.2.2.3. Identifier sur la base des études, les possibilités d'innovation en produits et services	IMF + MicroSave + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées	
	2.2.2.4. Appuyer financièrement et techniquement la mise en place de collaboration avec d'autres structures	IMF + MicroSave + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées	
	2.2.2.5. Examiner les modalités de collaboration avec les banques pour les transferts notamment	IMF + Banques + Associations professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Niveau et qualité des partenariats	Documents de partenariat	Les partenaires trouvent des opportunités d'affaire et acceptent le développement de synergies	

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		2.2.2.6. Mettre en place un fonds d'appui aux innovations et un prix annuel à l'innovation et conclure des contrats avec les IMF	IMF + Gouvernement + Bailleurs + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Niveau des ressources du Fonds, Nombre et qualité des contrats conclus et niveau d'exécution	Documents contractuels, rapports d'activité et rapports de suivi et évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent
		2.2.2.7. Tester des produits en fonction des besoins identifiés dans les domaines de l'épargne, du leasing et de l'assurance	IMF + Structures d'appui technique	Continu (2004 – 2009)	Qualité des produits testés, niveau de réplication, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapports de suivi - évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et la clientèle et les ressources pour les mettre en œuvre existent
2.3. Les IMF sont articulées avec les banques commerciales et sont progressivement intégrées aux marchés financiers	2.3.1. Développement de la collecte de l'épargne nationale	2.3.1.1. Mettre en marché des produits adaptés	IMF+ autres institutions financières	Continu (2004 – 2009)	Qualité des produits testés, niveau de réplication, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapports de suivi - évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et la clientèle et les ressources pour les mettre en œuvre existent
		2.3.1.2. Sensibiliser les populations et les IMF sur l'importance et l'avantage de cette ressource	IMF + associations + CNMF + Gouvernement	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des sessions de sensibilisation, qualité des supports, nombre de participants, évolution du nombre d'épargnants et des encours d'épargne	PV des sessions et émissions, statistiques du secteur	Les IMF y trouvent un intérêt, les populations sont réceptives aux campagnes, les produits sont adaptés
		2.3.1.3. Élargir les services des IMF (transfert, domiciliation, cartes à puce) et les innovations par la formation	IMF + Banques + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et niveau de développement, et rentabilité des nouveaux services, niveau de contribution aux performances de l'institution	Rapports d'activité des IMF	Des opportunités existent et les IMF ont la capacité de les conduire correctement
	2.3.2. Renforcement de la position financière des IMF	2.3.2.1. Contribuer à une capitalisation des IMF et les assister éventuellement à se doter d'instruments financiers	IMF + Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs		Nombre d'IMF capitalisées et ou ayant développé de nouveaux instruments financiers	Documents y relatifs	La volonté et les opportunités existent

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		2.3.2.2. Contribuer aux plans de redressement d'IMF en difficultés	CNMF + Bailleurs + IMF + Association Professionnelle		Niveau de participation à l'exécution des mesures de redressement	Rapports d'activité	Les partenaires trouvent un terrain d'entente et les conditions sont favorables au redressement des IMF concernées
		2.3.2.3. Mener une étude et des concertations sur les contraintes et les modalités d'une meilleure péréquation des ressources et emplois dans le secteur, en analysant notamment les contraintes de développement des affaires entre les banques et les IMF et inter - IMF	CNMF + CP/SNMF + Associations IMF + Banques + Bailleurs	2005	Qualité de l'étude et des concertations	rapport et PV des rencontres	Les différentes parties acceptent de participer à l'étude et les conditions de sa conduite permettent d'appréhender les contraintes réelles
		2.3.2.4. Aider à la création de relations de refinancement inter - IMF et IMF par la fiabilisation de la surveillance du contrôle et la transparence financière	CNMF + Associations professionnelles	Permanent	Nombre et niveau des conventions de refinancement signées et mises en œuvre	Contrats et rapport d'activité	Les IMF capables de refinancement considèrent la transparence financière comme une contrainte, les opérations de refinancement sont rentables et le marché est porteur
	2.3.3. Renforcement des relations d'affaires IMF / Banques	2.3.3.1. Renforcer la crédibilisation des IMF par la fiabilisation de la surveillance du contrôle et la transparence financière	CNMF + Banques + Associations professionnelles des IMF + Structures d'appui technique	Permanent	Qualité des informations financières	Documents de contrôle et documents financiers	Le CNMF a les moyens de faire appliquer correctement la réglementation
		2.3.3.2. Renforcer la confiance mutuelle des banques par la transparence financière (échanges d'états financiers) et la concertation et des rencontres périodiques	CNMF + Autorité de surveillance + Associations Professionnelles (IMF et Banques) + Structures d'Appui Technique	Permanent	Niveau et qualité des échanges et niveau d'appréciation de la qualité des documents échangés, nombre et niveau des partenariats établis	Documents y relatifs	Les banques considèrent la transparence financière comme une contrainte de leurs relations avec les IMF
		2.3.3.3. Tenir des séances de travail périodiques (Associations Professionnelles des IMF et des Banques) pour des échanges sur le secteur financier	Associations Professionnelles des IMF et des Banques + Structure d'appui technique		Niveau et qualité des participants et nombre de sessions, Nombre et niveau des partenariats établis	Rapports des associations, des IMF et des banques, PV des rencontres	Les deux types d'intermédiaires financiers acceptent de collaborer, les opportunités d'affaire mutuellement avantageuses existent et sont bien perçues

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		2.3.3.4. Inciter au développement d'unités de microfinance dans les banques par l'appui à la formation pour une meilleure synergie avec les IMF	CSBF + CNMF Associations professionnelles des IMF et des Banques	Permanent	Nombre et qualité des unités et volume d'affaires	Rapports des banques	Les banques ont identifié des segments de clientèle et acceptent de descendre son niveau d'acceptation de la clientèle
		2.3.3.5. Étude et mise en œuvre des modalités de développement des relations d'affaires entre les banques et les IMF (transfert, prise de participation croisées...)	Autorité de surveillance +CNMF + Associations professionnelles des IMF et des Banques + Structures d'appui technique	2005	Qualité de l'étude	Rapport	Les banques et les IMF collaborent à l'étude et permettent une bonne identification des opportunités d'affaires, le cadre légal et réglementaire permet leur conduite
		2.3.3.6. Etudier et développer des mécanismes de garantie pour favoriser le refinancement	Bailleurs + IMF + CNMF + Banques + Cabinets + structures d'appui technique	2006	Qualité de l'étude, niveau et qualité des outils mis en place, encours de refinancement et qualité du portefeuille	Rapport d'étude et rapports d'activité des intermédiaires financiers	L'insuffisance de garantie est considérée comme une contrainte au refinancement et l'instrument "garantie" est considéré comme approprié

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

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
3.1. La structuration de la profession est renforcée	3.1.1. Mise en place d'une Union des Associations Professionnelles des IMF	3.1.1.1. Développer et mettre en œuvre un plan de mise sur pied d'une union des associations professionnelles des IMF	IMF et les Associations existantes	Dès la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire	l'union est créée et est fonctionnelle	Statuts, Règlement Intérieur et P.V. de l'AG constitutive de l'union	Les deux associations acceptent le principe de créer une union
	3.1.2. Renforcement des Associations en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers (budget dégressif).	3.1.2.1. Appuyer les Associations à élaborer un plan de 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	Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs	Dès adoption de la SNMF	Qualité du plan de développement élaboré	Plan de développement	Les Associations mobilisent un nombre adéquat d'IMF Les ressources sont mobilisées pour l'exécution de leurs plans de développement.
		3.1.2.2. Contribuer sur la base de contrats de performance au financement dégressif de ces plans de développement	Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs	Dès adoption de la SNMF	Qualité et niveau d'exécution des contrats de performance	Contrats	Les Associations et les bailleurs acceptent de signer des contrats ; les moyens sont fournis à temps aux Associations pour leur exécution
		3.1.2.3. Développer des services payants afin d'accroître leur autonomie financière notamment dans le domaine de la formation et de la prestation de services	Associations Professionnelles	2005 - 2009	Qualité des services développés ; évolution du taux d'autonomie financière	Rapports d'activité et supports de cours ; documents produits	Les Associations ont les compétences requises et la demande solvable existe, les IMF acceptent de payer
	3.1.3. Exercice de leur rôle de représentation, de proposition, de régulation, de promotion du secteur et de défense des intérêts de la profession	3.1.3.1. Impliquer les Associations aux décisions relatives au développement du secteur	CNMF + Associations Professionnelles + autres ministères impliqués	Permanent	Nombre de participations, nombre et qualité des propositions des associations acceptées	Documents de politiques et communiqués du gouvernement rapport d'activité de l'association	Les Associations ont les compétences et le Gouvernement a la volonté de les associer
		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	Associations Professionnelles + IMF + CNMF	Dès la mise en place de l'Union	Code de déontologie, % d'IMF le respectant	Rapports des IMF et des Associations	Les IMF ont la volonté d'appliquer le code

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		3.1.3.3. Développer des relations de partenariat avec les Banques par des représentations croisées au cours des rencontres des différentes associations	Associations Professionnelles des IMF et des Banques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et niveau des rencontres ; qualité des relations	P.V des réunions, rapports d'activités, actions menées ensemble	Les associations ont la volonté de créer un partenariat
		3.1.3.4. Entretenir des relations de concertation avec les autorités nationales dans le domaine de la microfinance	Associations Professionnelle s + Autorités Etatiques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre, niveau et qualité de participation	Communiqués des rencontres, documents approuvés	Les différentes structures acceptent de convier les associations et celles - ci ont les ressources humaines et matérielles d'y prendre part
		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	Associations Professionnelles + Autres associations poursuivant les mêmes buts	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et qualité des partenariats tissés, réalisations communes	Documents de partenariat, manifestations, rapports d'activité	Les Association ont bien identifié les structures partenaires, celles - ci ont la volonté de participer et les associations ont les ressources humaines et matérielles pour mener ces concertations
		3.1.3.6. Contribuer aux initiatives telles que Centrale des risques, Centre de ressources...	Associations Professionnelles	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre de participants à la Centrale et qualité et impact sur le secteur	Documents de la Centrale, Rapports d'activité des IMF	Les Associations ont la capacité d'y prendre part
3.2. La coordination nationale du secteur est assurée efficacement	3.2.1. Promotion du secteur	3.2.1.1. Doter la CNMF de RH et de moyens adéquats	Gouvernement + Bailleurs	Dès approbation de la SNMF	Dotations mises en place	Qualité de la structure de la CNMF	Le Gouvernement et les bailleurs contribuent à cette dotation
		3.2.1.2. Etablir un programme de sensibilisation sur les bonnes pratiques, participer à la diffusion de la réglementation et orienter les implantations	CNMF	Permanent	Nombre d'IMF visitées	Documents et rapports	La CNMF dispose de ressources humaines et de moyens adéquats
	3.2.2. Mise en œuvre d'un centre de ressources et de gestion d'une base de données sur le secteur	3.2.2.1. - Réaliser une étude pour définir les objectifs et le contenu d'un centre de ressources - Définir des indicateurs	CNMF + Associations Professionnelles	Dès approbation de la SNMF	Une restitution de l'étude a été faite. Les IMF ont discuté de la pertinence des indicateurs	- Document de l'étude - Canevas des indicateurs	Le Gouvernement et les Bailleurs de fonds ont contribué au financement de l'étude
		3.2.3. Suivi efficace des activités et des opérations de tous les intervenants	3.2.3.1. Tenir une base de données sur les opérations des intervenants	CNMF	Dès approbation de la SNMF	Nombre et qualité de missions, visites	Rapports de missions, PV de rencontres

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
	3.2.4. Evaluation des performances des programmes	3.2.4.1. Assurer le suivi des études d'impact et les revues des missions de supervision	CNMF	Permanent	Qualité des études et missions	Rapports et documents	La CNMF dispose de ressources humaines adéquates. Les acteurs adhèrent au principe d'évaluation de performances
3.3. La SNMF est gérée et conduite de manière efficiente et concertée	3.3.1. Mise en place du Comité de Pilotage de la SNMF	3.3.1.1. Elaborer les textes relatifs aux attributions du CP/SNMF	Entités membres du CP/SNMF	Dès l'adoption de la SNMF et après élaboration des textes	Pertinence du document proposé	Document	Le Gouvernement adopte le texte relatif au CP/SNMF
		3.3.1.2. Convoquer les membres du CP/SNMF	CP/SNMF	Dès l'adoption du texte sur le CP/SNMF	Nombre et niveau de représentativité des participants, organes mis en place	PV de la séance disponible 15 jours après la tenue de la rencontre	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif, les textes sont recevables et acceptables
		3.3.1.3. Tenir des rencontres 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	PV des séances et qualité et niveau de mise en œuvre des recommandations du CP/SNMF	Les différents acteurs acceptent de participer aux travaux à un niveau représentatif
		3.3.1.4. Organiser des rencontres et séminaires sur le secteur	CP/SNMF	Dès adoption de la SNMF	Nombre et qualité des rencontres, et incidences sur le secteur	PV des rencontres, documents produits	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif
		3.3.1.5. 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)	Rapports des sessions, Document de budget élaboré et disponible et rapport d'activité	Les ressources sont mobilisées et mises en place
		3.3.1.6. 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 Nombre de formés, qualité des débats et pertinence des recommandations	rapports des sessions, niveau et qualité des débats et recommandations du CP/SNMF	Les membres ont la compétence de base requise et ont la volonté d'améliorer leur niveau, les opportunités pour ce faire sont offertes
		3.3.1.7. Conduire des missions périodiques de suivi des réalisations	CP/SNMF	Suivant la périodicité à définir par le CP/SNMF	Nombre et pertinence des missions	Rapports d'activité et de missions produits	Les IMF fournissent des informations fiables, le CP/SNMF a la capacité de conduire ces missions

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
	3.3.2. Approbation et exécution de la SNMF	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	Acte d'approbation du Gouvernement	Le Gouvernement a la volonté d'approuver et de contribuer à la mise en œuvre de la SNMF
		3.3.2.2. Transmettre le document approuvé aux principaux acteurs	Gouvernement	Dès approbation du document	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs destinataires	Document de transmission	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur et ont été identifiés
		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	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs et niveau d'engagement, taux de couverture du plan de financement	Rapport de la table ronde disponible	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur, sont convaincus de la qualité de la SNMF proposée et acceptent de participer à son financement
		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	Budget finalisé et disponible	Les différents acteurs considèrent la SNMF comme le meilleur moyen d'intégrer la microfinance au secteur financier
		3.3.2.5. Mettre en œuvre 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	Document de projet Rapports de mission et de suivi	Les conditions économiques et politiques permettent une bonne exécution de la SNMF
		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	Rapports de mission et PV des rencontres disponibles	Le Programme est approuvé et mis en œuvre ; des réalisations ont été faites.
		3.3.2.7. Mener des études d'impact de la mise en œuvre 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	Rapports d'études disponibles	Les éléments pour une conduite d'études d'impact significatives sont réunis

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Conditions
		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	Actes des rencontres	La SNMF est approuvée et mise en œuvre, des réalisations ont été faites

Annexe 3 : Budget prévisionnel 2004-2008

**BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)**

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
Axe stratégique 1 : Amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur								500 000	39 000	207 500	87 000	83 500	83 000	
1.1. Les stratégies et politiques économiques mises en œuvre favorisent le développement de la microfinance	1.1.1. Application de politiques économiques relatives notamment à la lutte contre la pauvreté (DSRP), à la promotion des MPE et des PME, à la promotion des femmes et au développement rural favorisant le développement d'une demande solvable en produits et services financiers	1.1.1.1. Analyser les mesures des politiques concernées, procéder aux ajustements nécessaires et à leur mise en cohérence	Différents ministères impliqués, CP/SNMF et bailleurs	Dès l'adoption de la SNMF et périodiquement en cas de nécessité	Nombre de mesures favorables prises et niveau de cohérence des politiques	Documents de politiques et communiqués du Gouvernement	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à une telle mise en cohérence ; les mesures prises sont appliquées	20 000	3 000	3 500	7 000	3 500	3 000	
1.2. 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.	1.2.1. Mise en place du cadre légal et réglementaire révisé.	1.2.1.1 Appuyer la démarche en cours visant la révision du cadre légal et réglementaire en vue d'une meilleure prise en compte des diversités institutionnelles et de leur inclusion dans le cadre général	CSBF + Gouvernement + Bailleurs de fonds	2004 - 2009	Le nouveau cadre a été discuté et approuvé	Nouveau cadre disponible	Le Gouvernement accepte la révision	6 000	6 000	0	0	0	0	
	1.2.2. Mise en conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire	1.2.2.1. Inclure dans le corpus légal les nouvelles dispositions du cadre légal et réglementaire	Gouvernement et Parlement	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	La loi est incluse dans le corpus à temps et promulguée, les décrets d'application sont élaborés et publiés	Loi et ses décrets d'application	La CSBF et le Gouvernement acceptent la révision	5 000	5 000	0	0	0	0	
		1.2.2.2. Clarifier, diffuser et faire respecter les conditions fiscales pour le secteur de la microfinance	CSBF + CNMF + CP/SNMF + Associations Professionnelles des IMF	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	Le document est établi et diffusé	Note de diffusion et Guide de la CSBF CR des séminaires de formation			15 000	0	15 000	0	0	0

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)
		1.2.2.3. Informer et former les différents acteurs notamment les IMF et leurs structures d'appui, à la nouvelle réglementation grâce à l'élaboration et à la diffusion de guides et la tenue de sessions de formation, notamment sur le plan comptable et le dispositif prudentiel	CSBF + CNMF + Associations Professionnelles des IMF + Structures d'Appui Techniques	A partir de la date d'adoption du nouveau cadre et de manière permanente	Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués	PV des sessions de formation	Les acteurs ont les moyens de tenir les sessions et le niveau de participation est adéquat	65 000	0	35 000	10 000	10 000	10 000
		1.2.2.4. Mettre en conformité les IMF avec le nouveau cadre légal et réglementaire notamment par la mise à jour de tous les manuels y compris comptables	CSBF + CNMF + Associations Professionnelles des IMF + Structures d'Appui Techniques	Après adoption du nouveau cadre légal et selon le délai accordé pour la mise en conformité	% des IMF remplissant les critères de mise en conformité	Rapports de vérification des instances habilitées		32 000	0	8 000	8 000	8 000	8 000
		1.2.2.5. Renforcer la capacité des IMF à produire à temps des états financiers adéquats et certifiés notamment et à respecter le dispositif légal et réglementaire par l'appui à la mise en place de Systèmes d'Information de Gestion (SIG) et la formation	CNMF + CSBF + CP/SNMF + Associations Professionnelles des IMF + Cabinets comptables	Permanent	% Des IMF transmettant à temps des états financiers conformes	Etats financiers transmis	Les IMF comprennent le nouveau dispositif et ont les ressources humaines et matérielles adéquates et les moyens financiers pour payer les experts comptables	125 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
1.3. La surveillance et le contrôle du secteur sont adaptés afin de mieux le sécuriser	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 (effectif, compétence et formation), en moyens matériels (locaux plus fonctionnels, véhicules, ordinateurs, mobilier..) et financiers (budget adéquat et financé)	CSBF + CNMF	Dès l'adoption de la SNMF	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre : locaux, équipements et nombre et qualité des ressources humaines	Plan de renforcement	Le Plan a été approuvé et est financé	4 000		4 000			
		1.3.1.2. Approuver le Plan et recruter des ressources humaines, compétentes et mettre les ressources matérielles en fonction des besoins	CSBF + CNMF + Gouvernement + Bailleurs		Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre : locaux, équipements et ressources humaines (effectif et qualité)	Plan de renforcement et Budget annuel ; rapport d'activité	Le Budget est mis en place à temps	170 000		80 000	30 000	30 000	30 000

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	
		1.3.1.3. Appuyer sur la base de contrats de performance les faitières à assurer le contrôle de leurs unités de base et à leur faire appliquer les recommandations des organes de contrôle	CSBF + CNMF + IMF + Bailleurs	De manière permanente en fonction des besoins	Nombre et qualité des contrats signés; nombre et qualité des missions conduites; % des IMF dans ce cadre respectant le nouveau cadre légal et réglementaire	Contrats, rapports de mission, documents des IMF transmis à la CSBF	Les ressources financières sont mises en place, les Faitières acceptent de signer des contrats et ont des compétences pour conduire lesdites missions	12 000	0	3 000	3 000	3 000	3 000	
		1.3.1.4. Impliquer le CP/SNMF et la CNMF dans le suivi du secteur et dans la mise en œuvre des recommandations et des sanctions	CP/SNMF + CNMF	Permanent en fonction des missions de contrôle et de suivi	Le CP/SNMF a examiné l'état de mise en œuvre des recommandations ou des sanctions et celui-ci est satisfaisant	PV de réunions et rapports du CP/SNMF	L'Etat a approuvé les rôles et responsabilités du CP/SNMF	16 000	0	4 000	4 000	4 000	4 000	
		1.3.1.5. Requérir l'avis consultatif de la CNMF pour la délivrance des autorisations d'exercer	CSBF + CNMF	permanent en fonction des demandes	Nombre de documents examinés et qualité des avis donnés	Demandes et PV de réunion de la CNMF	L'Etat délègue ce rôle à la CNMF	0	0	0	0	0	0	
		1.3.1.6. Diffuser auprès des structures de contrôle, la méthodologie uniformisée pour la conduite des contrôles et de la surveillance par l'élaboration de guides et la formation	CSBF + CNMF	Après adoption du nouveau cadre légal et réglementaire	Nombre et Niveau des participants, qualité des supports didactiques et des formateurs, niveau de maîtrise par les formés	Supports didactiques ; Compte rendus de mission ; qualité des rapports de surveillance et de contrôle	La CSBF a développé ces supports	9 000	0	9 000	0	0	0	
1.3.2. Conduite de missions de contrôle et surveillance ; prise et application des sanctions en cas de besoin		1.3.2.1. Dresser une liste à jour des IMF ou des structures exerçant leurs activités sans autorisation grâce à un recensement exhaustif des opérations d'épargne et de crédit et leur donner un délai de 12 mois pour la mise en règle	CSBF - CNMF + Associations Professionnelles des IMF	Tous les trimestres après adoption du nouveau cadre	Exhaustivité de la liste dressée et mise à jour périodique	Document de recensement et mise à jour	Les moyens ont été mis à la disposition des intervenants	6 000	0	6 000				
		1.3.2.2. Appliquer les sanctions prévues par la loi au bout de cette période en cas de non respect	CSBF		Les IMF ou structures sans autorisation arrêtent leurs opérations	Enquête sur le terrain et recensement	La CSBF a les moyens de la faire appliquer	0						Cf 1.3.1.2

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	
		1.3.2.3. Procéder à une analyse approfondie des structures reconnues, prendre et faire appliquer les mesures requises : redressement, administration provisoire, liquidation, retrait de l'autorisation d'exercer	CSBF + CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées ; % des IMF en faute sanctionnées et % des sanctions mises en exécution	Rapports des instances habilitées	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer	0						Cf 1.3.1.2
		1.3.2.4. Confier toute opération d'épargne et de crédit à une structure reconnue ou pouvant l'être	Gouvernement + Bailleurs	De manière permanente	Nombre d'opérations exécutées par des non professionnels	Document de recensement des opérations d'épargne et de crédit	Les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds acceptent de mettre en œuvre cette règle	0						Cf 1.3.1.2
		1.3.2.5. Respecter le délai de mise en conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire	CSBF + CNMF + Associations Professionnelles des IMF		Délai laissé aux IMF pour la mise en conformité	Correspondance aux IMF		0						Cf 1.3.1.2
		1.3.2.6. Assurer un suivi de l'application de la réglementation, de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et prendre les sanctions requises en cas de besoin	CSBF + CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées ; % des IMF en faute sanctionnées et % des sanctions mises en exécution	Rapports des instances habilitées	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer	0						Cf 1.3.1.2
		1.3.2.7. établir des plans d'action pour un contrôle au moins une fois par an des IMF selon le cadre en vigueur	CSBF + CNMF	Permanent, au début de chaque année avec des révisions semestrielles	Nombre et niveau d'exécution des programmes de contrôle	Rapport de mission et rapport d'activité de la Cellule	La CSBF et la CNMF disposent des ressources humaines et matérielles pour élaborer et exécuter leurs programmes de travail	0						Cf 1.3.1.2
1.3.3. Mise en place et Fonctionnement d'une Centrale des Risques pour le secteur	1.3.3.1. Etudier la faisabilité, mettre en place, alimenter et utiliser la Centrale des Risques		CSBF + Associations Professionnelles des IMF + CNMF		2005	Nombre et nature des IMF participantes ; % de portefeuille concerné, qualité des informations	Rapport d'étude de faisabilité Données de la Centrale des risques	15 000		15 000				
	1.3.3.2. Informer et former les IMF à une transmission régulière de données fiables		CSBF + Associations Professionnelles des IMF + CNMF	Dès la mise en place de la Centrale de risques		Nombre et nature des IMF participantes ; % de portefeuille concerné, qualité des informations	Données de la Centrale des risques	0						

**BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)**

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
Axe Stratégique n° 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								4 500 000	75 000	1 549 000	1 099 000	986 000	791 000	
2.1. Les IMF se professionnalisent	2.1.1. Renforcement des capacités des IMF	2.1.1.1. Renforcer la capacité des ressources humaines (élus et techniciens) par la formation (Structures nationales et internationales) et l'élaboration de modules spécifiques	IMF + Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs + programmes et projets	Permanent	Nombre de participants à ces formations + qualité des supports pédagogiques + Niveau de performances et des informations des IMF	Rapports d'activité de l'AGEPMF + Rapports de mission de la CNMF + PV des sessions de formation	Les IMF sont intéressées à ces formations et les ressources existent, le marché de l'emploi offre des disponibilités adéquates en RH	465 000	40 000	125 000	100 000	100 000	100 000	
		2.1.1.2. Développer les plans de carrière et de formation	Associations Professionnelles + Gouvernement	Permanent	Qualité des plans	Plans de carrière	Les autorités, les travailleurs et les syndicats s'entendent sur cette nécessité	50 000	0	25 000	0	25 000	0	
		2.1.1.3. Se doter d'une bonne gouvernance, développer des compétences dans les organes de gestion et des organes dirigeants	IMF + Associations Professionnelles + Structures d'appui technique	Permanent	Qualité de gestion des IMF et niveau de performances des IMF	Rapports et états financiers, rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance	Les IMF ont la volonté d'améliorer leur gouvernance et les Ressources humaines ont été formées	0						Cf 2.1.1.1
		2.1.1.4. Aider à la mise en place de bons systèmes d'information de gestion, de suivi et de contrôle, par l'appui technique et financier à l'analyse des besoins, l'élaboration des manuels de procédures, l'identification, l'acquisition de logiciels adaptés et la formation	IMF + Associations Professionnelles + CNMF + Structures d'appui techniques	Permanent	Qualité des rapports de diagnostic, qualité des informations produites	Etats disponibles pour les organes de gestion, rapport d'activité, états transmis à la CNMF, rapports de mission de suivi, contrôle et supervision	Les IMF sont intéressées à se doter de SIG, la capacité infrastructurelle permet une bonne transmission des données et les Ressources humaines sont bien formées	0						Cf 2.1.1.1
		2.1.1.5. 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 + Associations Professionnelles + Service d'appui technique + ONG + Bailleurs	Permanent	Qualité des connaissances disponibles + Taux de fréquentation du Centre	Centre de documentation + Fonds documentaire	Les ressources humaines et matérielles sont mises à disposition, le fonds documentaire est intéressant et à jour, et les acteurs ont la volonté d'accroître leur niveau de connaissance	80 000	20 000	15 000	15 000	15 000	15 000	

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		2.1.1.6. Former aux outils techniques d'élaboration et d'opérationnalisation de plans d'affaire	Associations Professionnelles + IMF + Structures d'appui techniques + CNMF + bailleurs	Permanent	Nombre et qualité des plans d'affaire élaborés	Plans d'affaire	Les IMF ont la volonté de développer leur capacité dans ce domaine et ont les ressources humaines et matérielles pour ce faire	0						Cf 2.1.1.1
	2.1.2. Appui aux IMF à se doter de plans d'affaire réalistes et opérationnels, de SIG et d'outils de gestion performants	2.1.2.1. Former les RH des IMF	IMF + Associations Professionnelles + Structures techniques d'appui + Bailleurs	Permanent	Qualité des RH et de gestion, niveau de performance des IMF	Etats disponibles pour les organes de gestion, rapport d'activité, états transmis à la CNMF, rapports de mission de suivi, contrôle et supervision	Les besoins ont été diagnostiqués, et les moyens mis à disposition	140 000	0	35 000	35 000	35 000	35 000	
		2.1.2.2. Trouver et participer à la prise en charge de ressources externes pour des appuis techniques	IMF + Associations Professionnelles	Permanent	Volume des ressources mobilisées pour l'appui institutionnel	Rapports de suivi de la mise en œuvre de la stratégie	Les besoins ont été bien identifiés, les plans de financement élaborés et les bailleurs acceptent de participer au financement	0						
2.2. L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées	2.2.1. Création des conditions d'améliorer l'offre viable en produits et services financiers, y compris dans les zones non ou insuffisamment couvertes, notamment en zones rurales	2.2.1.1. Effectuer l'étude de référence (Niveau zéro) et suivre les changements jusqu'à l'atteinte des effets	CNMF+IMF+Bailleurs	Permanent	Situation de référence Qualité de l'étude	Rapports d'étude	Les moyens dont disponibles	105 000	15 000	40 000	0	0	50 000	
		2.2.1. 2. Mener une étude sur les contraintes relatives au financement des zones non couvertes notamment rurales	CNMF + IMF + Bailleurs	2005	Qualité de l'étude	Rapport d'étude	Les contraintes ont été bien identifiées	20 000	0	20 000	0	0	0	
		2.2.1. 3. Appuyer les IMF performantes à trouver des structures pouvant contribuer au financement de leur plan d'affaire	CNMF + IMF + Associations Professionnelles	Permanent	Nombre et qualité des informations disponibles dans le Centre de Ressources, qualité et nombre des sessions de formation, qualité et nombre des requêtes	Documents y relatifs	Le Centre de ressources est fonctionnel et les IMF ont des plans de développement réalistes	0						

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		2.2.1. 4. Conduire les opérations de microfinance selon les pratiques optimales notamment au plan de la qualité du portefeuille et du contrôle.	IMF	Permanent	Nombre d'IMF (75% des IMF) appliquant les pratiques optimales, niveau de performances	Rapport d'activité, états financiers et rapports des missions de contrôle, de supervision et de suivi	Les IMF sont formées	0						Cf 2.1.1.1
		2.2.1.5. Définir les modalités de desserrer ces contraintes par l'appui à l'expansion de l'offre et mettre en oeuvre des mesures incitatives adaptées et respectant la viabilité financière, et le plan de développement des IMF concernées	Gouvernement + Associations Professionnelles + IMF + Bailleurs	2006	Nature et qualité des mesures	Documents des pouvoirs publics y relatifs	Les conditions existent pour développer une microfinance viable dans les zones concernées et les IMF acceptent de saisir ces opportunités et de développer des produits adaptés	0						Cf 2.2.1.4
		2.2.1.6. Signer des contrats de performance avec les IMF concernées et assurer le suivi des engagements	Structures contractuelles + CP/SNMF	2006 – 2009	Nombre de contrats signés, taux de réalisation des engagements contractuels	Rapports	Les conditions sont incitatives et respectent la viabilité des IMF	0						
		2.2.1.7. Favoriser les relations des IMF avec les structures de commercialisation afin de permettre la maîtrise des flux financiers	IMF +Gouvernement + Emprunteurs	A partir de 2005	Nombre d'IMF ayant développé ou renforcé ce produit, évolution du nombre d'emprunteurs et des encours de crédit	Rapports d'activité des IMF et suivi de ces opérations	Les relations d'affaire existent	0						Cf 1111 et 1224
		2.2.1.8. Mettre en oeuvre le produit "crédit avec éducation"	Structures d'appui techniques + Structures techniques + IMF	Continu (2004 – 2009)	Nombre (au moins 10% des emprunteurs) et qualité des formations, évolution de la capacité de gestion des emprunteurs	PV des sessions, documents de gestion des emprunteurs		2 500 000	0	600 000	700 000	700 000	500 000	
	2.2.2. Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle	2.2.2.1. Appuyer la formation des structures techniques d'appui des IMF et des IMF aux outils de développement de nouveaux produits, notamment MicroSave	CNMF + Bailleurs + associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des formations	PV des sessions et supports pédagogiques	Les ressources humaines et les documents sont adaptés, les opportunités existent et les moyens ont été mis à disposition	120 000	0	120 000	0	0	0	Cf 2211

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		2.2.2.2. Conduire des études de marché avec l'appui de MicroSave	IMF + MicroSave + Associations Professionnelles + Bailleurs	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées	25 000	0	25 000	0	0	0	
		2.2.2.3. Identifier sur la base des études, les possibilités d'innovation en produits et services	IMF + MicroSave + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées	0						Cf 2211
		2.2.2.4. Appuyer financièrement et techniquement la mise en place de collaboration avec d'autres structures	IMF + MicroSave + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des études	rapports d'étude	Les opportunités de partenariat existent et sont financées	140 000	0	35 000	35 000	35 000	35 000	
		2.2.2.5. Examiner les modalités de collaboration avec les banques pour les transferts notamment	IMF + Banques + Associations professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Niveau et qualité des partenariats	Documents de partenariat	Les partenaires trouvent des opportunités d'affaire et acceptent le développement de synergies	3 000	0	3 000	0	0	0	
		2.2.2.6. Mettre en place un fonds d'appui aux innovations et un prix annuel à l'innovation et conclure des contrats avec les IMF	IMF + Gouvernement + Bailleurs + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Niveau des ressources du Fonds, Nombre et qualité des contrats conclus et niveau d'exécution	Documents contractuels, rapports d'activité et rapports de suivi et évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent	120 000	0	30 000	30 000	30 000	30 000	
		2.2.2.7. Tester des produits en fonction des besoins identifiés dans les domaines de l'épargne, du leasing et de l'assurance et du financement rural	IMF + Structures d'appui technique	Continu (2004 – 2009)	Qualité des produits testés, niveau de répliation, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapports de suivi - évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et la clientèle et les ressources pour les mettre en œuvre existent	20 000	0	0	10 000	10 000	0	
2.3. Les IMF sont articulées avec les banques commerciales et sont progressivement intégrées aux marchés financiers	2.3.1. Développement de la collecte de l'épargne nationale	2.3.1.1. Mettre en marché des produits adaptés	IMF	Continu (2004 – 2009)	Qualité des produits testés, niveau de répliation, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapports de suivi - évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et la clientèle et les ressources pour les mettre en œuvre existent	20 000	0	10 000	0	10 000	0	

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		2.3.1.2. Sensibiliser les populations et les IMF sur l'importance et les avantages de cette ressource	IMF + associations + CNMF + Gouvernement	Continu (2004 – 2009)	Nombre et qualité des sessions de sensibilisation, qualité des supports, nombre de participants, évolution du nombre d'épargnants et des encours d'épargne	PV des sessions et émissions, statistiques du secteur	Les IMF y trouvent un intérêt, les populations sont réceptives aux campagnes, les produits sont adaptés	100 000	0	25 000	25 000	25 000	25 000	
		2.3.1.3. Élargir les services des IMF (transfert, domiciliation, cartes à puce) et les innovations par la formation	IMF + Banques + Associations Professionnelles	Continu (2004 – 2009)	Nombre et niveau de développement, et rentabilité des nouveaux services, niveau de contribution aux performances de l'institution	Rapports d'activité des IMF	Des opportunités existent et les IMF ont la capacité de les conduire correctement	0						Cf 231
2.3.2. Renforcement de la position financière des IMF	2.3.2.1. Contribuer à une capitalisation des IMF et les assister éventuellement à se doter d'instruments financiers		IMF + Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs		Nombre d'IMF capitalisées et ou ayant développé de nouveaux instruments financiers	Documents y relatifs	La volonté et les opportunités existent	30 000	0	15 000	15 000	0	0	
	2.3.2.2. Contribuer aux plans de redressement d'IMF en difficultés		CMMF + Bailleurs + IMF		Niveau de participation à l'exécution des mesures de redressement	Rapports d'activité	Les partenaires trouvent un terrain d'entente et les conditions sont favorables au redressement des IMF concernées	250 000	0	125 000	125 000	0	0	
	2.3.2.3. Mener une étude et des concertations sur les contraintes et les modalités d'une meilleure péréquation des ressources et emplois dans le secteur, en analysant notamment les contraintes de développement des affaires entre les banques et les IMF et inter - IMF		CNMF + CP/SNMF + Associations IMF + Banques + Bailleurs		Qualité de l'étude et des concertations	rapport et PV des rencontres	Les différentes parties acceptent de participer à l'étude et les conditions de sa conduite permettent d'appréhender les contraintes réelles	8 000	0	0	8 000	0	0	

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		2.3.2.4. Aider à la création de relations de refinancement inter - IMF et IMF par la fiabilisation de la surveillance du contrôle et la transparence financière	CNMF + Associations professionnelles	Permanent	Nombre et niveau des conventions de refinancement signées et mises en œuvre	Contrats et rapport d'activité	Les IMF capables de refinancement considèrent la transparence financière comme une contrainte, les opérations de refinancement sont rentables et le marché est porteur	0						Cf 2323
	2.3.3. Renforcement des relations d'affaires IMF / Banques	2.3.3.1. Renforcer la crédibilisation des IMF par la fiabilisation de la surveillance du contrôle et la transparence financière	CNMF + Banques + Associations professionnelles des IMF + Structures d'appui technique	Permanent	Qualité des informations financières	Documents de contrôle et documents financiers	Le CNMF a les moyens de faire appliquer correctement la réglementation	0						Cf 2111
		2.3.3.2. Renforcer la confiance mutuelle des banques par la transparence financière (échanges d'états financiers) et la concertation et des rencontres périodiques	CNMF + Autorité de surveillance + Associations Professionnelles (IMF et Banques) + Structures d'Appui Technique	Permanent	Niveau et qualité des échanges et niveau d'appréciation de la qualité des documents échangés, nombre et niveau des partenariats établis	Documents y relatifs	Les banques considèrent la transparence financière comme une contrainte de leurs relations avec les IMF	4 000	0	1 000	1 000	1 000	1 000	
		2.3.3.3. Tenir des séances de travail périodiques (Associations Professionnelles des IMF et des Banques) pour des échanges sur le secteur financier	Associations Professionnelles des IMF et des Banques + Structure d'appui technique		Niveau et qualité des participants et nombre de sessions, Nombre et niveau des partenariats établis	Rapports des associations, des IMF et des banques, PV des rencontres	Les deux types d'intermédiaires financiers acceptent de collaborer, les opportunités d'affaire mutuellement avantageuses existent et sont bien perçues	0						Cf 2332
		2.3.3.4. Inciter au développement d'unités de microfinance dans les banques par l'appui à la formation pour une meilleure synergie avec les IMF	CSBF + CNMF Associations professionnelles des IMF et des Banques		Nombre et qualité des unités et volume d'affaires	Rapports des banques	Les banques ont identifié des segments de clientèle et acceptent de descendre son niveau d'acceptation de la clientèle	0						

**BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)**

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		2.3.3.5. Étude et mise en œuvre des modalités de développement des relations d'affaires entre les banques et les IMF (transfert, prise de participation croisées...)	CNMF + Associations professionnelles des IMF et des Banques + Structures d'appui technique	2005	Qualité de l'étude	Rapport	Les banques et les IMF collaborent à l'étude et permettent une bonne identification des opportunités d'affaires, le cadre légal et réglementaire permet leur conduite	0						Cf 2331
		2.3.3.6. Etudier et développer des mécanismes de garantie pour favoriser le refinancement	Bailleurs + IMF + CNMF + Banques + Cabinets + structures d'appui technique	2006	Qualité de l'étude, niveau et qualité des outils mis en place, encours de refinancement et qualité du portefeuille	Rapport d'étude et rapports d'activité des intermédiaires financiers	L'insuffisance de garantie est considérée comme une contrainte au refinancement et l'instrument "garantie" est considéré comme approprié	300 000	0	300 000	0	0	0	

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs	
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								1 000 000	20 000	307 000	232 000	217 000	224 000		
3.1. La structuration de la profession est renforcée	3.1.1. Mise en place d'une Union des Associations Professionnelles des IMF	3.1.1.1. Développer et mettre en œuvre un plan de mise sur pied d'une union des associations professionnelles des IMF	IMF et les Associations existantes	Dès la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire	l'union est créée et est fonctionnelle	Statuts, Règlement Intérieur et P.V. de l'AG constitutive de l'union	Les deux associations acceptent le principe de créer une union	6 000	0	6 000	0	0	0		
	3.1.2. Renforcement des Associations en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers (budget dégressif).	3.1.2.1. Appuyer les Associations à élaborer un plan de 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	Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs	Dès adoption de la SNMF	Qualité du plan de développement élaboré	Plan de développement	Les Associations mobilisent un nombre adéquat d'IMF Les ressources sont mobilisées pour l'exécution de leurs plans de développement.	0							
		3.1.2.2. Contribuer sur la base de contrats de performance au financement dégressif de ces plans de développement	Associations Professionnelles + CNMF + Bailleurs	Dès adoption de la SNMF	Qualité et niveau d'exécution des contrats de performance	Contrats	Les Associations et les bailleurs acceptent de signer des contrats ; les moyens sont fournis à temps aux Associations pour leur exécution	90 000	0	70 000	10 000	6 000	4 000		
		3.1.2.3. Développer des services payants afin d'accroître leur autonomie financière notamment dans le domaine de la formation et de la prestation de services	Associations Professionnelles	2005 - 2009	Qualité des services développés ; évolution du taux d'autonomie financière	Rapports d'activité et supports de cours ; documents produits	Les Associations ont les compétences requises et la demande solvable existe, les IMF acceptent de payer	0							Cf 3121
	3.1.3. Exercice de leur rôle de représentation, de proposition, de régulation, de promotion du secteur et de défense des intérêts de la profession	3.1.3.1. Impliquer les Associations aux décisions relatives au développement du secteur	CNMF + Associations Professionnelles + autres ministères impliqués	Permanent	Nombre de participations, nombre et qualité des propositions des associations acceptées	Documents de politiques et communiqués du gouvernement rapport d'activité de l'association	Les Associations ont les compétences et le Gouvernement a la volonté de les associer	0							

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		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	Associations Professionnelles + IMF + CNMF	Dès la mise en place de l'Union	Code de déontologie, % d'IMF le respectant	Rapports des IMF et des Associations	Les IMF ont la volonté d'appliquer le code	10 000	0	10 000	0	0	0	
		3.1.3.3. Développer des relations de partenariat avec les Banques par des représentations croisées au cours des rencontres des différentes associations	Associations Professionnelles des IMF et des Banques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et niveau des rencontres ; qualité des relations	P.V des réunions, rapports d'activités, actions menées ensemble	Les associations ont la volonté de créer un partenariat	0						Cf 2332
		3.1.3.4. Entretenir des relations de concertation avec les autorités nationales dans le domaine de la microfinance	Associations Professionnelles + Autorités Etatiques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre, niveau et qualité de participation	Communiqués des rencontres, documents approuvés	Les différentes structures acceptent de convier les associations et celles - ci ont les ressources humaines et matérielles d'y prendre part	0						
		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	Associations Professionnelles + Autres associations poursuivant les mêmes buts	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et qualité des partenariats tissés, réalisations communes	Documents de partenariat, manifestations, rapports d'activité	Les Association ont bien identifié les structures partenaires, celles - ci ont la volonté de participer et les associations ont les ressources humaines et matérielles pour mener ces concertations	160 000	0	40 000	40 000	40 000	40 000	
		3.1.3.6. Contribuer aux initiatives telles que Centrale des risques, Centre de ressources...	Associations Professionnelles	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre de participants à la Centrale et qualité et impact sur le secteur	Documents de la Centrale, Rapports d'activité des IMF	Les Associations ont la capacité d'y prendre part	0						
3.2. La coordination nationale du secteur est assurée efficacement	3.2.1. Promotion du secteur	3.2.1.2. Doter la CNMF de ressources humaines et de moyens adéquats						177 000	7 000	50 000	40 000	40 000	40 000	

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		3.2.1.1. Etablir un programme de sensibilisation sur les bonnes pratiques, participer à la diffusion de la réglementation et orienter les implantations	CNMF	Permanent	Nombre d'IMF visitées	Documents et rapports	La CNMF dispose de ressources humaines et de moyens adéquats	77 000	5 000	18 000	18 000	18 000	18 000	
	3.2.2. Mise en œuvre d'un centre de ressources et de gestion d'une base de données sur le secteur	3.2.2.1. Réaliser une étude pour définir les objectifs et le contenu d'un centre de ressources Définir des indicateurs	CNMF + Associations Professionnelles	Dès approbation de la SNMF	Une restitution de l'étude a été faite. Les IMF ont discuté de la pertinence des indicateurs	Document de l'étude Canevas des indicateurs	Le Gouvernement et les Bailleurs de fonds ont contribué au financement de l'étude	3 000	3 000	0	0	0	0	Cf 2213
	3.2.3. Suivi efficace des activités et des opérations de tous les intervenants	3.2.3.1. Tenir une base de données sur les opérations des intervenants	CNMF	Dès approbation de la SNMF	Nombre et qualité de missions, visites	Rapports de missions, PV de rencontres	La CNMF a les moyens d'assurer le suivi	0						
	3.2.4. Evaluation des performances des programmes	3.2.4.1. Assurer le suivi des études d'impact et les revues des missions de supervision	CNMF	Permanent	Qualité des études et missions	Rapports et documents	La CNMF dispose de ressources humaines adéquates. Les acteurs adhèrent au principe d'évaluation de performances	0						
3.3. La SNMF est gérée et conduite de manière efficiente et concertée	3.3.1. Mise en place du Comité de Pilotage de la SNMF	3.3.1.1. Elaborer les textes relatifs aux attributions du CP/SNMF	Associations Professionnelles + CNMF + autres membres du CP/SNMF	Dès l'adoption de la SNMF et après élaboration des textes	Pertinence du document proposé	Document	Le Gouvernement adopte le texte relatif au CP/SNMF	0						
		3.3.1.2. Convoquer les membres du CP/SNMF	CP/SNMF	Dès l'adoption du texte sur le CP/SNMF	Nombre et niveau de représentativité des participants, organes mis en place	PV de la séance disponible 15 jours après la tenue de la rencontre	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif, les textes sont recevables et acceptables	0						
		3.3.1.3. Tenir des rencontres 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	PV des séances et qualité et niveau de mise en œuvre des recommandations du CP/SNMF	Les différents acteurs acceptent de participer aux travaux à un niveau représentatif	14 000	2 000	3 000	3 000	3 000	3 000	

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		3.3.1.4. Organiser des rencontres et séminaires sur le secteur	CP/SNMF	Dès adoption de la SNMF	Nombre et qualité des rencontres, et incidences sur le secteur	PV des rencontres, documents produits	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif	0						Cf Axes 1, 2
		3.3.1.5. Doter le CP/SNMF de ressources adéquates pour le fonctionnement de son secrétariat général	CP/SNMF	Dès la mise en place des organes	Niveau et date de mise en place des ressources (taux de couverture du budget)	Rapports des sessions, Document de budget élaboré et disponible et rapport d'activité	Les ressources sont mobilisées et mises en place	0						
		3.3.1.6. 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 Nombre de formés, qualité des débats et pertinence des recommandations	rapports des sessions, niveau et qualité des débats et recommandations du CP/SNMF	Les membres ont la compétence de base requise et ont la volonté d'améliorer leur niveau, les opportunités pour ce faire sont offertes	400 000	0	100 000	100 000	100 000	100 000	
		3.3.1.7. Conduire des missions périodiques de suivi des réalisations	CP/SNMF	Suivant la périodicité à définir par le CP/SNMF	Nombre et pertinence des missions	Rapports d'activité et de missions produits	Les IMF fournissent des informations fiables, le CP/SNMF a la capacité de conduire ces missions	40 000	0	10 000	10 000	10 000	10 000	
	3.3.2. Approbation et exécution de la SNMF	3.3.2.1. Finaliser le document de la SNMF, y compris le budget, et le faire approuver par les instances habilitées	GTMF	Dès que possible	Qualité du document et diligence dans l'approbation	Acte d'approbation du Gouvernement	Le Gouvernement a la volonté d'approuver et de contribuer à la mise en œuvre de la SNMF	0						
		3.3.2.2. Transmettre le document approuvé aux principaux acteurs	Gouvernement	Dès approbation du document	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs destinataires	Document de transmission	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur et ont été identifiés	0						
		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	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs et niveau d'engagement, taux de couverture du plan de financement	Rapport de la table ronde disponible	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur, sont convaincus de la qualité de la SNMF proposée et acceptent de participer à son financement	5 000	3 000		2 000			

BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE MICROFINANCE A MADAGASCAR POUR 2004 à 2008
(Monnaie en Dollar US)

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique	Total Budget (\$US)	2004 (\$ US)	2005 (\$ US)	2006 (\$US)	2007 (\$US)	2008 (\$US)	Obs
		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	Budget finalisé et disponible	Les différents acteurs considèrent la SNMF comme le meilleur moyen d'intégrer la microfinance au secteur financier	0						
		3.3.2.5. Mettre en œuvre 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	Document de projet Rapports de mission et de suivi	Les conditions économiques et politiques permettent une bonne exécution de la SNMF	0						
		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	Rapports de mission et PV des rencontres disponibles	Le Programme est approuvé et mis en œuvre ; des réalisations ont été faites.	0						Cf 3317
		3.3.2.7. Mener des études d'impact de la mise en œuvre 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	Rapports d'études disponibles	Les éléments pour une conduite d'études d'impact significatives sont réunis	0						Cf 2211
		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	Actes des rencontres	La SNMF est approuvée et mise en œuvre, des réalisations ont été faites	18 000	0	0	9 000	0	9 000	

Axe Stratégique N° 1. Amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur	500 000	39 000	207 500	87 000	83 500	83 000	
Axe Stratégique N° 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	4 500 000	75 000	1 549 000	1 099 000	986 000	791 000	
Axe Stratégique N° 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	1 000 000	20 000	307 000	232 000	217 000	224 000	
TOTAL GENERAL (Dollars US)	6 000 000	134 000	2 063 500	1 418 000	1 286 500	1 098 000	