



Les institutions de  
**microfinance  
malgaches**  
face à la **crise**

*Quelles premières leçons tirer ?*

**Étude réalisée par Nathalie Assouline et  
Christine Poursat (Alia Développement),**  
à l'occasion du séminaire sur la microfinance organisé par  
l'AFD en octobre 2010 à Antananarivo.

AVERTISSEMENT

LES ANALYSES ET CONCLUSIONS DE CE DOCUMENT SONT FORMULEES SOUS LA RESPONSABILITE DE SES AUTEURS. ELLES NE REFLETENT PAS NECESSAIREMENT LE POINT DE VUE OFFICIEL DE L'AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT OU DE SES INSTITUTIONS PARTENAIRES.

EDITION : MAI 2011

## Avant-propos

Les premières institutions de microfinance (IMF) sont apparues dans les années 1990 à Madagascar. Au départ intégrées dans des projets financés par l'aide internationale et mises en œuvre par des ONG, elles se sont peu à peu institutionnalisées avant de s'étendre dans des zones urbaines ou rurales non encore desservies. A partir des années 2000, des filiales de sociétés d'investissement se sont lancées directement dans des activités de microfinance, principalement dans les grands centres urbains du pays. Aujourd'hui, la majorité des IMF sont présentes en ville où le secteur est devenu fortement concurrentiel, alors que les populations vivant dans les régions rurales enclavées continuent, pour la plupart, à ne pas bénéficier des services financiers de base.

La crise internationale puis la crise politique qui a éclaté en janvier 2009 entraînant des sanctions de l'aide internationale, ont sensiblement impacté l'économie locale. Néanmoins, Madagascar étonne par la résilience de son économie face à cette double crise. Cette résilience tient notamment à la prépondérance de son économie rurale de subsistance, à sa capacité de privation en matière de dépenses publiques, ainsi qu'aux puissants ressorts de son économie informelle. Le conservatisme budgétaire et fiscal de Madagascar et de son système financier, qui ont en leur temps handicapé la croissance, constituent aujourd'hui des facteurs d'endurance dans des circonstances qui pourraient paraître critiques. Il n'empêche que le plus grand nombre s'appauvrit (surtout dans les zones urbaines) et que les coûts sociaux de la crise, le non-droit, les incertitudes et les pillages hypothèquent l'avenir et l'image du pays. Enfin, dans ce contexte de crise, les réformes sont à l'arrêt ou compromises.

Les agences des institutions de microfinance implantées en milieu urbain ont été les plus exposées aux événements du premier semestre 2009. Néanmoins, malgré la crise, on estime que l'encours de crédit total a sensiblement augmenté en 2009 avec deux tendances parallèles :

- la montée en puissance des institutions de microfinance récemment implantées,
- le ralentissement d'octroi de crédits des IMF implantées depuis plus longue date.

Dans ce contexte, il semblait intéressant de dresser un bilan pour étudier les impacts de la crise de 2009 et mesurer, à l'issue de ces événements, la performance des IMF intervenant en milieu urbain.

L'étude présentée dans cette publication a été restituée lors du séminaire sur la microfinance qu'a organisée l'Agence Française de Développement (AFD), en collaboration avec la Coordination Nationale de la Microfinance, à Antananarivo, le 21 octobre 2010.

Cet événement s'adressait principalement aux dirigeants des institutions de microfinance (IMF), aux pouvoirs publics ainsi qu'aux autres bailleurs soutenant ce secteur.

Plus de 110 personnes étaient présentes, dont seize IMF de tout le pays, des représentants du Ministère de l'Agriculture, des Finances et de l'Aménagement de Territoire ainsi que les principaux bailleurs de fonds intervenant dans ce secteur.

L'étude a alors présenté les activités et les enjeux de la microfinance dans la crise, laissant ensuite place à une table-ronde donnant la parole aux directeurs généraux des principales IMF actives à Madagascar (Accès Banque, ACEP, CECAM, OTIV, SIPEM).

Ce séminaire a donné l'occasion aux professionnels de la microfinance de se réunir pour mutualiser les difficultés rencontrées pendant la crise et les solutions mises en place pour y faire face. Il a permis de sensibiliser les organismes étatique de régulation aux enjeux réglementaires actuels et d'identifier des pistes de réflexion pour que, dans un contexte de concurrence accrue, le développement de la microfinance à Madagascar se fasse bien au profit des populations n'ayant pas accès aux services bancaires classiques.

# Sommaire

Sigles et acronymes	5
Introduction	6
I. La microfinance à Madagascar : un secteur en mutation depuis l'adoption de la nouvelle loi	7
1. <i>L'évolution du cadre légal a joué un rôle fort dans la croissance du secteur</i>	7
2. <i>La répartition du marché entre IMF change depuis 2007</i>	8
3. <i>La croissance d'ensemble reste forte malgré la crise de 2009</i>	9
4. <i>Mais la crise révèle une concurrence croissante, surtout en ville</i>	10
II. L'impact de la crise sur la clientèle : des effets contrastés	11
1. <i>La clientèle des IMF connaît une baisse réelle de son niveau de vie</i>	12
2. <i>Mais les effets de la crise seraient moins brutalement ressentis par les clients de la microfinance</i>	13
3. <i>Des questions restent encore ouvertes</i>	15
III. Premiers impacts de la crise sur les IMF : ralentissement de la croissance du crédit et dégradation de la rentabilité plus marquée en ville (Tana, Antsirabé)	16
1. <i>Impact sur le portefeuille des IMF</i>	17
2. <i>Impact sur la rentabilité des IMF</i>	20
3. <i>Réactivité des IMF</i>	24
IV. La confiance dans le secteur est maintenue (épargnants, banques et actionnaires)	25
1. <i>Une structure de bilan solide, qui a permis aux IMF d'affronter la crise</i>	25
2. <i>Aucune des IMF n'a subi de rupture de trésorerie</i>	26
3. <i>L'épargne au sein des IMF a été préservée</i>	27
4. <i>Les refinancements se sont maintenus sans durcissement des conditions</i>	28
5. <i>Fonds propres et gouvernance</i>	29
V. Un faible accompagnement du secteur dans cette traversée de crise	30
1. <i>Une suspension des financements de certains bailleurs</i>	30
2. <i>La mise en place tardive de l'association professionnelle unique des IMF</i>	31
3. <i>Report de certains projets de loi / instructions</i>	31
4. <i>La promotion du secteur en veilleuse</i>	31
VI. Après la crise ? Quelques tendances et questions actuelles	31
1. <i>Vers une diversification des produits et services</i>	32
2. <i>La concurrence, avivée par la crise, est porteuse de risques</i>	33
3. <i>Quelques questions d'actualité</i>	34
En conclusion...	36

## Sigles et acronymes

ABM	Accès Banque Microfinance
ACEP	Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée
AFD	Agence Française de Développement
AGEPMF	Agence d'Exécution du Projet de la Micro-Finance
AKAM	Aga Khan Agency for Microfinance
APB	Association Professionnelle des Banques
BOA	Bank Of Africa
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CA	Conseil d'Administration
CDL	Créances Douteuses et Litigieuses
CECAM	Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels
CGAP	Groupe Consultatif pour l'Assistance aux Pauvres
CNMF	Coordination Nationale de la Micro-Finance
CRB	Centrale des Risques Bancaire
CRM	Centrale des Risques Microfinance
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
GCV	Grenier Commun Villageois
IMF	Institution de Micro-Finance
IOB	Intermédiaire en Opérations de Banque
MCA	Millenium Challenge Account
PAMF	Première Agence de Micro-Finance
PAR	Portefeuille A Risque
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNB	Produit Net Bancaire
PPN	Produits de Première Nécessité
SA	Société Anonyme
SFI	Société Financière Internationale
SIDI	Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement
SIPEM	Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
TEG	Taux Effectif Global
TPE	Très petite entreprise

## Introduction

Depuis début 2009, Madagascar a été touchée par une crise qualifiée en général de « double », puisque la crise politique (renversement du président en janvier 2009) s'est doublée d'une récession économique, avec une baisse du PIB estimée à 3,7% en 2009 et 2% en 2010<sup>1</sup>.

En comparaison des crises précédentes qu'avait pu connaître le pays, en 2002 notamment, cette crise paraît à la fois moins marquée, mais plus longue, avec encore aujourd'hui une forte incertitude sur l'avenir. En octobre 2010, la crise politique n'est pas encore résorbée, et les plus optimistes tablent sur une reprise économique au mieux à partir de 2012.

Ce document rend compte d'une mission menée à Madagascar pour préparer le séminaire organisé par l'AFD le 21 octobre 2010, sur l'impact de la crise malgache sur la microfinance. Cette mission, qui s'attache à mesurer les effets de la crise spécifiquement sur le secteur de la microfinance, vient en complément des premières analyses de J.B. Véron et B. Savoye, de l'AFD, sur les aspects macro-économiques et politiques et l'impact global de la crise sur le secteur financier.

Cette mission s'inscrit également dans la continuité d'une étude plus large menée en 2009 par l'AFD sur la microfinance dans les Etats fragiles<sup>2</sup> : l'exemple de Madagascar illustre plusieurs des conclusions de cette étude, et se présente comme un cas pratique d'analyse du secteur de la microfinance face à une crise à la fois politique, économique et sociale.

Les études internationales menées en microfinance<sup>3</sup> montrent que face à des crises, les IMF peuvent être touchées de trois manières :

- D'abord par l'impact sur les clients eux-mêmes (pertes physiques, hausse du prix des matières premières, baisse d'activités et de sources de revenus),
- En conséquence, la crise réduit les capacités de croissance et de rentabilité des IMF (hausse des provisions pour créances douteuses, baisse de l'activité, hausse de certains coûts d'exploitation),
- Et elle a également un impact au niveau de la structure de financement (difficulté à se refinancer, baisse de l'épargne ou retraits de dépôts, attentisme des actionnaires).

L'objectif était donc de répondre à plusieurs questions : comment le secteur à Madagascar a-t-il été touché à ces trois niveaux ? A-t-il su réagir ? A-t-il été soutenu dans la traversée de la crise ?

La mission a pu faire le point sur l'état du secteur dans son ensemble et en rencontrer les principaux intervenants (IMF, autorités de tutelle, banque de refinancement...). L'analyse des données fournies au niveau global par la CNMF et la CSBF, et par un

---

<sup>1</sup> B. Savoye, AFD.

<sup>2</sup> Etude réalisée en 2009 sur la base de cinq études de cas (Afghanistan, Haïti, Cambodge, Guinée, Congo). Cf. C. Poursat, *Microfinance dans les Etats fragiles : quelques enseignements de l'expérience de l'AFD*, série Evaluation et capitalisation n°29, AFD 2010.

<sup>3</sup> Cf. notamment E. Littlefield et C. Kneiding, *La crise financière mondiale et son impact sur la microfinance*, CGAP, février 2009.

échantillon d'IMF<sup>4</sup>, ainsi que la rencontre avec quelques clients des IMF, ont permis d'apporter des éléments de réponse. Le champ de l'étude a été limité aux IMF intervenant en milieu urbain et plus précisément à Tana, zone la plus touchée par la crise – néanmoins, ces IMF représentent une bonne part de l'activité de microfinance du pays.

Précisons également que dans ce document, le terme d'IMF sera utilisé pour tous les types de structures impliquées en microfinance, quel que soit leur statut juridique – et inclura donc par défaut les banques de microfinance.

## **I. La microfinance à Madagascar : un secteur en mutation depuis l'adoption de la nouvelle loi**

### **1. L'évolution du cadre légal a joué un rôle fort dans la croissance du secteur**

La loi n°2205-016 du 29 septembre 2005 (relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance) définit le champ des activités autorisées pour les IMF, ainsi que les contraintes en termes d'organisation du contrôle interne et externe et les normes prudentielles auxquelles elles doivent se conformer en fonction de leur niveau de classification :

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

La loi introduit également une modification de l'article 17 de la loi n° 95-030 du 22 février 1996 qui permet aux institutions de microfinance, répondant aux exigences légales, de se constituer en banques territoriales : *« Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque territoriale ou extraterritoriale, d'établissement financier, d'institution de microfinance ou d'institution financière spécialisée ».*

Autrement dit il s'agit d'une loi relativement ouverte, permettant aux IMF d'opter pour des statuts juridiques variés. Les nouvelles exigences légales introduites par la loi ont eu ainsi deux conséquences majeures :

- Une exigence de professionnalisation accrue des IMF en particulier sur le renforcement de leurs systèmes de contrôles internes et externes et la production annuelle d'états financiers ;
- L'arrivée de nouvelles structures de microfinance et la transformation de certaines IMF existantes en SA, en IMF de niveau 3 ou en banques territoriales.

---

<sup>4</sup> Cecam, Sipem, PAMF, ABM, Acep, Microcred et Otiv Tana.

Dans un contexte de marché encore peu développé, avec un potentiel de progression considérable – faible bancarisation, pénétration encore faible du micro-crédit - ces nouveaux entrants ont fortement contribué à accélérer la croissance du secteur.

Mais certaines contraintes du cadre réglementaire restent jusqu'à aujourd'hui des facteurs de blocage pour l'évolution du secteur, en particulier sur l'échange d'informations entre IMF et banques de microfinance (Centrale des risques et association professionnelle), la diversification des services (limitées aux seuls membres pour les mutuelles) et les innovations technologiques (contraintes sur les moyens de paiement et absence de réglementation spécifique pour le mobile banking) – ces contraintes seront abordées plus bas, au IV. 3.

## ***2. La répartition du marché entre IMF change depuis 2007***

Après la phase 2001 – 2007, où les mutualistes dominaient largement le secteur et étaient en forte croissance, un changement de profil du secteur s'annonce depuis 2007, en raison de l'évolution du cadre légal.

On assiste en effet à l'arrivée sur le marché de 3 nouveaux entrants de statut juridique bancaire ou SA, fortement capitalisés, filiales de holdings de microfinance européennes, soutenues par des financeurs internationaux publics et privés : PAMF Madagascar (filiale de AKAM), Microcred Madagascar et AccèsBanque.

Il y a aujourd'hui à Madagascar 27 IMF agréées (ou ayant obtenu une licence) :

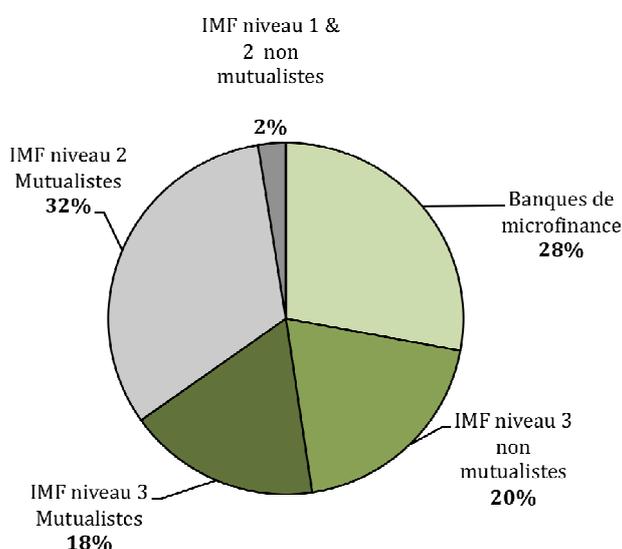
- 11 IMF de niveau 1 (non mutualistes),
- 12 IMF niveau 2 (dont 9 mutualistes),
- 4 IMF de niveau 3 (dont 1 mutualiste).

A cela s'ajoutent 2 banques territoriales de microfinance, Microcred Madagascar (récemment passée d'IMF de niveau 3 à banque territoriale) et AccèsBanque.

En conséquence, le secteur s'est spectaculairement diversifié et déconcentré. En 2003, trois IMF détenaient 88% du portefeuille de crédit (UNICECAM, l'ensemble des réseaux OTIV et ADEFI).

Depuis trois ans, on assiste à un rééquilibrage au profit des non mutualistes, avec en particulier une montée en puissance des deux banques de microfinance. Pour la première fois à fin 2009, l'encours de crédit de la microfinance était détenu à parts égales entre mutualistes et non mutualistes.

### Répartition de l'encours de crédit par catégorie d'IMF à fin 2009 (Source CNMF)

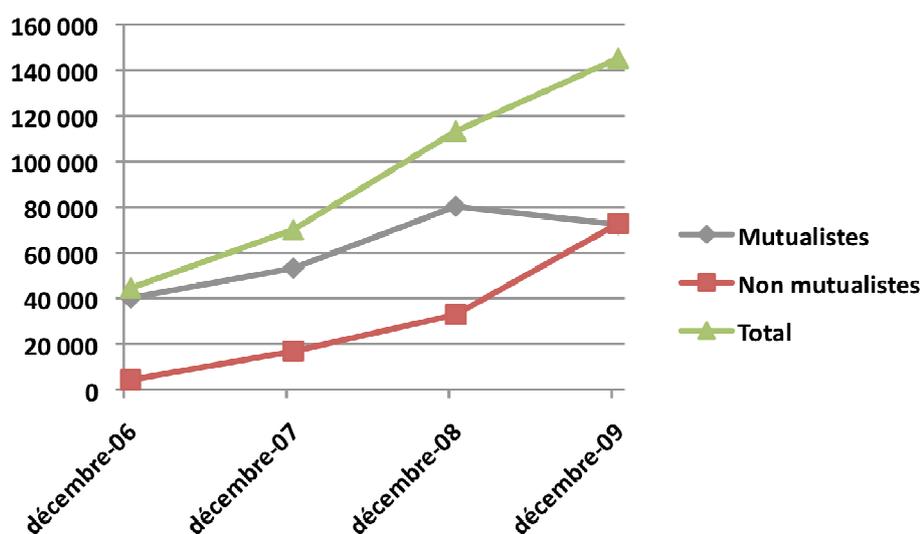


### 3. La croissance d'ensemble reste forte malgré la crise de 2009

La crise n'a eu qu'un impact limité sur le secteur en croissance globale, avec des nuances entre l'évolution de l'épargne et du crédit, et entre structures mutualistes et non mutualistes :

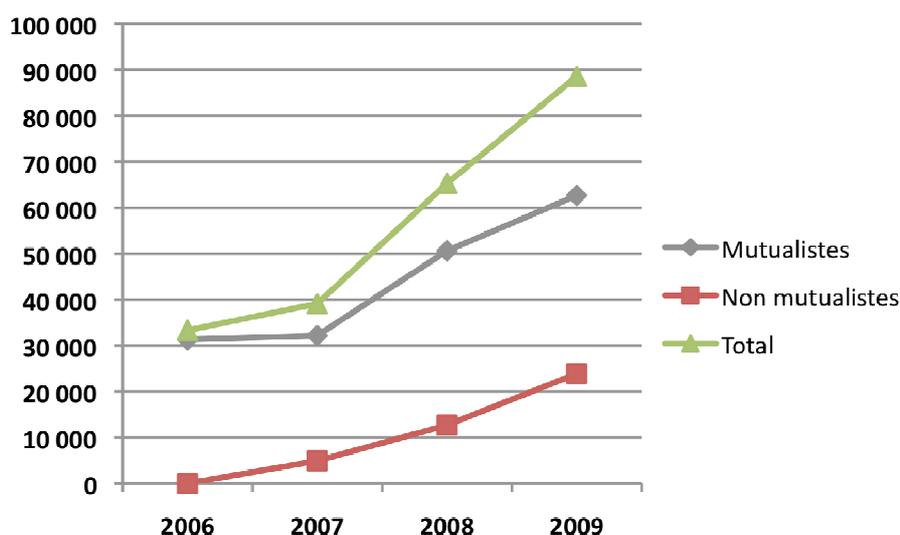
- De 2007 à 2008, la croissance de l'activité de crédit se situe autour de 60% en moyenne annuelle. Elle ralentit en 2009, avec un taux de 28%. Ce ralentissement est le fait des IMF mutualistes, dont l'encours de crédit fin 2009 accuse une baisse de 10% par rapport à l'année précédente. Par contre l'encours des IMF non mutualistes, du fait des nouvelles SA de microfinance, est en forte croissance sur cette période : + 121% en 2009. L'encours total de crédit, à fin 2009, s'élève à 145 Milliards Ar, détenu à parts égales entre IMF mutualistes (72,4%) et non mutualistes (72,8%).

### Evolution de l'encours de crédit (M Ar) (Source : CNMF)



- L'encours d'épargne s'élève à fin 2009 à près de 90 Milliards Ar, traduisant une croissance continue malgré la crise. Le positionnement de certaines IMF non mutualistes (dont les banques de MF) sur le marché de la collecte des dépôts contribue de façon non négligeable à cette croissance. Pour les non-mutualistes, elle progresse de 88% en 2009, contre 24% pour les structures mutualistes. Cependant ces dernières détiennent toujours 71% de l'encours total.

**Evolution de l'encours d'épargne (M Ar) (Source : CNMF)**



#### **4. Mais la crise révèle une concurrence croissante, surtout en ville**

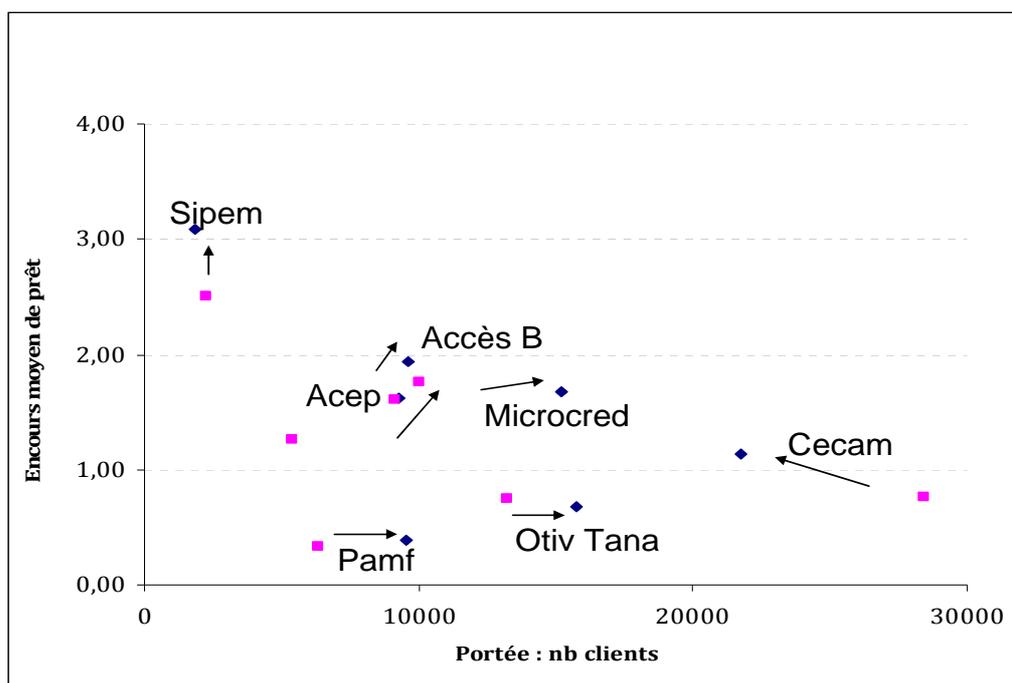
L'analyse du positionnement de marché des IMF (à partir des produits de crédit offerts, de l'encours de prêt moyen, de la portée) permet de constater deux tendances de fond :

- Vers une hausse des montants moyens, supérieure au taux d'inflation annuel (9% environ) - de +10% et +33% pour toutes les IMF à deux exceptions près
- Vers l'élargissement de la gamme des clients ciblés, des microcrédits jusqu'aux PME.

Ces tendances semblent davantage le fait des banques de microfinance et des IMF de niveau 3, et s'exercent particulièrement sur les marchés urbains (Tana, Antsirabé).

La segmentation du marché entre IMF, encore relativement claire il y a 3 ans, a tendance en conséquence à devenir plus floue, particulièrement en milieu urbain où la concurrence est forte. Cette situation de concurrence avivée devrait probablement atteindre le marché des villes secondaires dans un proche futur.

## Ciblage et portée des IMF (2008/2009) (Source : rapports annuels des IMF)



2008 = carré rose, 2009 = losange noir

## II. L'impact de la crise sur la clientèle : des effets contrastés

### Comment la clientèle des IMF a-t-elle vécu la crise sur le plan économique ?

D'après les études CGAP de 2008 et 2009 sur les premiers effets de la crise financière internationale, les clients subissent un double impact, celui de la hausse des prix et du ralentissement économique : « une récente étude du CGAP (Duflos et Gaehwiler, 2008) portant sur un petit nombre d'IMF révèle que l'augmentation du prix des denrées alimentaires a provoqué chez la clientèle des retraits d'épargne, une diminution des dépenses non alimentaires et parfois même des difficultés à rembourser des prêts ».

A Madagascar, une première enquête<sup>5</sup> constate de même que « la baisse de pouvoir d'achat [des revenus du travail] entre le premier trimestre 2009 et le premier trimestre 2010 pourrait être supérieure à 30 %. Ce sont cependant les salariés des entreprises publiques (1,1 % des actifs occupés) qui ont connu la plus forte baisse (6,1 % par an, soit 22 % de baisse cumulée entre 2006 et 2010) suivis par ceux du secteur informel qui ont connu une baisse de 4,1 % par an. Les mécanismes de la forte baisse des rémunérations informelles sont bien connus. Du côté de l'offre, on observe une entrée massive de travailleurs licenciés par le secteur formel ou de nouveaux entrants sur le marché du travail. De l'autre côté, la demande adressée aux biens et services informels pâtit de la chute de la demande globale, notamment de celle en provenance des travailleurs du secteur formel, qui s'approvisionnent massivement dans le secteur informel. Dans ce

<sup>5</sup> Cf. L'impact économique de la crise politique sur les ménages urbains à Madagascar, DIAL, Instat, IRD, 2010.

contexte, le seul effet positif vient du report partiel d'une partie de la consommation des ménages du secteur formel vers le secteur informel, moins cher ; mais cet effet est limité ».

Les témoignages et études effectuées permettent de compléter cette observation, sans que l'on puisse vraiment en mesurer les effets relatifs sur la clientèle des IMF, qui relève majoritairement du secteur informel.

### **1. La clientèle des IMF connaît une baisse réelle de son niveau de vie**

- **Les licenciements dans les zones franches provoquent une baisse brutale du revenu des salariés**

Le désinvestissement dans les zones franches s'est traduit par des fermetures d'entreprises qui ont déversé sur le marché informel plusieurs centaines de salariés licenciés.

- **Certains secteurs plus touchés (tourisme, transport, services, commerce import-export) réduisent leurs effectifs et les rémunérations**

Le tourisme, fort employeur, a été rapidement affecté par les troubles politiques. Son niveau d'activité aurait chuté de 40% en 2009 par rapport à 2008<sup>6</sup>.

La suspension des financements de l'Union Européenne et la fin des travaux de construction des projets miniers ont affecté le secteur des BTP.

La perte du marché de l'AGOA a affecté le secteur de la confection.

Globalement, les activités liées au dynamisme économique (transport, services aux entreprises, commerce import-export, etc.) ont été plus particulièrement atteintes.

- **La réduction des importations et le ralentissement de l'activité se traduisent par une hausse du coût de la vie, du prix des intrants**

La désorganisation des filières de l'agro-alimentaire, à la suite des destructions des entreprises appartenant à l'ancien président, semble s'être traduite par des hausses des prix des produits de première nécessité et des intrants.

*A titre d'exemple, le prix du sac de 50 kg de farine est passé de 56 000 Ar avant la crise à 80 000 Ar ; le sac de 50 kg de sucre est à 100 000 Ar, contre 60 000 précédemment.*

- **Les clients du milieu urbain ont été plus fortement touchés, notamment en capitale**

Les difficultés rencontrées par les IMF intervenant en milieu urbain et rural ont été plus spécifiquement ressenties à Antananarivo et à Antsirabé. Ceci a été le cas en particulier des réseaux CECAM, PAMF et Otiv Tana.

La ville de Tana « qui regroupe un dixième de la population malgache, contribue à hauteur de 55 % à la formation du PIB »<sup>7</sup> de l'île a été la plus affectée.

<sup>6</sup> T. Rajaona, Les impacts de la crise sur l'environnement des affaires et la vie des opérateurs économiques, présentation du 21 octobre 2010.

<sup>7</sup> J.B. Véron, « Madagascar : une crise peut-elle en cacher une autre ? », contribution au séminaire du 21 octobre 2010.

La ville d'Antsirabé aurait été plus particulièrement affectée par les fermetures d'entreprises de l'ancien président (transformation laitière).

## **2. Mais les effets de la crise seraient moins brutalement ressentis par les clients de la microfinance**

- **Les pertes physiques et humaines ont été limitées dans un tel contexte**

Les cas de pillage et de destructions de biens et locaux semblent avoir relativement peu touchés les très petites et petites entreprises, clientes de la microfinance, pour s'être concentrés sur les entreprises (PME) en lien avec l'ancien Président et celles détenues par certaines communautés souvent touchées en cas de crise.

Les IMF en témoignent : SIPEM signale 10 cas de clients touchés par des pertes d'actifs (dont la moitié aurait remboursé ses prêts par la suite). AccèsBanque estime que juste après la crise, environ 1% de ses clients auraient subi des pertes d'actifs.

- **La production de riz des deux dernières années est en progression**

La production aurait augmenté de + 40% entre 2007 et 2009, avec une certaine stabilité des prix au producteur et au consommateur. Compte tenu de la part prépondérante du riz dans le panier du consommateur à Madagascar, les bonnes campagnes rizicoles de ces deux dernières années ont largement contribué à atténuer les effets de la crise, notamment du coût des produits de première nécessité.

- **La fermeture des entreprises de l'ancien président sur les filières agro alimentaires a créé un appel d'air pour les petits transformateurs et commerçants**

Les fermetures de ces entreprises, qui occupaient une situation dominante au sein des filières agro alimentaire (notamment secteur laitier, sucre, farine, huile), ont provoqué deux effets contradictoires :

- Elles ont mis en difficulté les fournisseurs et commerçants qui étaient intégrés dans les filières des entreprises.

*Une cliente d'IMF fournit des **produits de première nécessité** (farine, riz, sucre – ou PPN) à des hôtels restaurants. Avant la crise, elle livrait environ 10 T chaque semaine ; après la crise, 5 T tous les 15 jours (4 fois moins). Elle gagnait environ 600 000 Ar par semaine, et maintenant, 40 000 Ar au mieux. Le prix des PPN a grimpé pendant la crise : un sac de 50 kg de farine coûte 80 000 Ar (contre 56 000 avant la crise) ; le sac de 50 kg de sucre vaut 100 000 Ar (contre 60 000 précédemment). Avant la crise, cette cliente parvenait à épargner jusqu'à 400 000 Ar par semaine, et maintenant, elle désépargne.*

*Pendant la crise, la demande a baissé et certains de ses clients ont décidé de se fournir directement auprès des grossistes – le circuit de distribution a partiellement changé. Elle envisage de prendre un second crédit auprès d'OTIV (après un premier d'il y a 3 ans de 400 000 Ar) pour investir dans une nouvelle activité.*

- Mais elles ont permis à de petits transformateurs et commerçants de trouver de nouveaux débouchés.

*La fermeture de la société TIKO a créé à court terme un problème de commercialisation pour les petits producteurs, avec un effet à la baisse des prix. A relativement moyen terme, de petites fromageries se sont en revanche créées. La disparition du monopole de TIKO a permis d'ouvrir de nouveaux débouchés à ces transformateurs.*

*La fermeture à Ambatondrasaka de la société de collecte de paddy du président a permis aux producteurs et aux collecteurs de développer leurs activités. Elle aurait ainsi facilité le développement de l'activité de stockage (GCV) et l'essor de la transformation du paddy en riz blanc.*

- **Les pertes d'emploi du secteur formel (zones franches, PME dans les secteurs touchés) se sont traduites par une reconversion dans l'informel.**

Les micro et petites entreprises, qui constituent la majorité de la clientèle des IMF, ont réagi aux licenciements et à la hausse du coût de la vie en adaptant leurs niveaux de consommation, probablement au détriment de certaines dépenses essentielles, mais aussi par des efforts de diversifications d'activités.

***Une cliente de la caisse urbaine de Tana du réseau CECAM** menait avec son mari une activité de taxi collectif à Tana (ligne Ivato-67 hectares).*

*Avec la crise, leurs recettes hebdomadaires ont diminué (moins de clients et trajets réduits) de moitié environ (de 50 à 60 000 Ar/j à 30 000 Ar/j).*

*Suite à cette baisse de revenus et au licenciement de son fils travaillant en zone franche, cette cliente entreprend une diversification. Elle emprunte alors 1 M Ar pour monter une gargote dans son quartier, alors peu desservi. Ses activités de gargotière lui permettent maintenant d'investir dans un nouveau projet de salle de jeux (Play station) qui fera travailler son fils.*

*C'était son premier crédit. Elle se contentait jusque là d'épargner depuis 2007 chez CECAM.*

### ***Les clients des IMF touchés par la crise : quelques exemples complémentaires***

***Un agent immobilier*** achète et revend des maisons, et en loue également. Il est membre depuis 10 ans d'une IMF (3 prêts, 2 M, 3 M puis 5 M). Avec la crise, les locataires ne peuvent plus payer des loyers aussi élevés qu'avant, et en 2009 il a connu des difficultés à rembourser son crédit (ce qu'il a pu faire en empruntant à sa famille). Pendant la crise, il a maintenu son épargne dans la caisse.

***Un taxi*** est client d'une IMF depuis deux crédits (3 M et 3,6 M). Ces crédits lui ont permis d'acquérir son véhicule et de se mettre à son compte. Il a apprécié l'accès à un décaissement rapide du prêt (en 7 jours), avec peu de formalités et de garanties (il a engagé sa voiture personnelle et des meubles). L'activité a été ralentie en 2009 mais ne l'a pas empêché de rembourser son emprunt.

Une cliente à Tana est spécialisée en **artisanat (fabrication de paniers, vente de tissus)** pour une clientèle surtout étrangère, et complète son revenu par l'élevage de quelques porcs. Après 5 ou 6 crédits (1,2 M Ar en 2009), elle a demandé un nouveau crédit de 2 M Ar – le bureau de l'IMF ne lui a accordé que le même montant (1,2 M). Elle est en contentieux dans cette IMF – cette dernière soupçonne l'existence de crédits parallèles contractés par cette cliente auprès d'une IMF concurrente. Avant la crise, cette cliente vendait 100 à 200 paniers par semaine, et depuis la crise n'en vend plus qu'une vingtaine par semaine. Les prix des matières premières et de vente ont augmenté en parallèle : aujourd'hui, elle vend environ 8000 Ar le panier (contre 6000 auparavant) mais avec un coût de production de 6500 Ar aujourd'hui (5000 Ar). Si la marge unitaire est plus élevée, cette cliente vend beaucoup moins qu'avant, et subit fortement l'impact de la crise.

### **3. Des questions restent encore ouvertes**

- **Les IMF n'ont-elles pas aussi contribué à modérer les impacts de la crise sur les clients?**

Les IMF semblent avoir accompagné l'explosion de l'informel et ont aidé à la reconversion des salariés licenciés, comme en témoignent les quelques exemples tirés de la clientèle. Les IMF ont aussi poursuivi leurs activités de financement de l'économie sur laquelle elles ont pu exercer un effet régulateur.

*Au sein du réseau CECAM, le crédit GCV a augmenté de 17% en 2009. Il a permis de stocker 44 000 T de paddy (sur 3 M environ produites dans le pays), pour une valeur de 20 Mds Ar. Cette opération de stockage de relativement grande envergure a pu contribuer à stabiliser le prix du riz à l'échelle nationale et a de ce fait préservé, voire permis une amélioration du revenu des producteurs.*

- **La crise aurait elle aggravé le surendettement des clients ?**

Il est difficile de mesurer l'ampleur du surendettement, à ce stade, mais la plupart des IMF témoignent de cas de clients ayant des crédits croisés avec d'autres IMF qui sont apparus à l'occasion de problèmes de remboursement.

Ces crédits croisés ont été relevés en milieu urbain, à Tana, sur des segments de clientèle type TPE. Ils sont probablement préexistants à la crise et liés à des situations de concurrence entre IMF.

- **La crise a-t-elle pu inciter davantage les clients à revenir vers les prêteurs informels (usuriers), dans un contexte de vigilance accrue des IMF ?**

On peut s'interroger sur l'effet de la crise sur un regain d'activité des usuriers, notamment en milieu rural. Le resserrement des conditions de garantie pourrait exercer un effet régressif sur le comportement des clients qui, en quête de trésorerie, seraient amenés à se tourner vers le crédit à des conditions usuraires.

### **III. Premiers impacts de la crise sur les IMF : ralentissement de la croissance du crédit et dégradation de la rentabilité plus marquée en ville (Tana, Antsirabé)**

Les IMF ne sont pas restées inactives face à la crise : elles ont rapidement réagi aux difficultés de remboursement des clients et à la dégradation de leur rentabilité en ajustant leur politique de crédit, leurs prévisions d'expansion et leurs dépenses.

Les ajustements évoqués par les IMF apparaissent davantage conjoncturels que structurels. Leur stratégie globale ainsi que les procédures et méthodologies ne semblent pas avoir fait l'objet de remise en cause fondamentale.

Les éléments d'analyse des effets de la crise sur les IMF qui sont décrits ci-dessous sont tirés d'un échantillon de 7 IMF intervenant exclusivement ou partiellement dans la capitale. Il s'agit des IMF suivantes : ACEP Madagascar, AccesBanque Madagascar, CECAM, PAMF Madagascar, Microcred Madagascar, OTIV Tana et SIPEM. Pour cette dernière, les analyses sont partielles car nous n'avons pas disposé de ses états financiers.

Elles appartiennent à la catégorie des IMF de niveau 3 (ACEP Madagascar, CECAM, PAMF Madagascar, OTIV Tana et SIPEM) et des banques de microfinance (AccesBanque Madagascar, Microcred Madagascar). Les analyses tirées de cet échantillon peuvent être sensiblement différentes sur des IMF plus petites (catégorie 2 et 3) et à caractère plus rural. Cependant cet échantillon représente une part importante du secteur, environ 73% de l'encours de crédit à fin 2009.

## **1. Impact sur le portefeuille des IMF**

- **Forte prudence sur les nouveaux clients, et sur certains secteurs d'activité (recomposition du portefeuille dans certains cas)**

Quelques exemples en témoignent :

- SIPEM a volontairement réduit ses décaissements de février à juin 2009.
- ACEP a limité ses décaissements de crédits dans les secteurs du tourisme, transport, textile (en nombre et en volume) et s'est concentré sur l'accompagnement de ses clients habituels.
- PAMF a freiné ses décaissements au 1<sup>er</sup> semestre 2009, à Tana, en les limitant au renouvellement de crédits aux anciens clients. En 2009, la croissance globale de son encours reste de 100% mais s'avère inférieure aux prévisions.
- Le réseau CECAM a eu tendance à accompagner la forte demande en crédits ERI, de durée plus longue et de taux d'intérêt plus bas que les crédits productifs habituellement octroyés, afin de satisfaire la demande de trésorerie de ses clients. Le crédit GCV plus sécurisé a également fait l'objet d'un financement plus important en 2009, tandis que les autres crédits court terme, davantage liés à la conjoncture (notamment ceux destinés aux activités commerciales, location vente) ont été freinés. Globalement la croissance des octrois de crédit a ralenti en 2009 (+6,3%) avec toutefois une reprise en 2010 (+23,3% au 1<sup>er</sup> semestre 2010 par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2009). De ce fait, le réseau n'a pu atteindre ses objectifs d'encours (84% atteints) en 2009.
- Le réseau OTIV a connu une quasi stagnation de ses encours de crédit en 2008-2009. Une reprise de la croissance s'annonce pour 2010 mais à un rythme inférieur à celui d'avant la crise (de 2005 à 2008 : l'encours doublait quasiment chaque année).

- **Report des extensions des réseaux (ouverture de caisses), et quelques fermetures/fusions de caisses**

Les ouvertures de caisses/agences ont été reportées dans la plupart des réseaux en 2009 :

- Le Réseau Cecam a pu ouvrir 3 caisses en 2009, 8 au premier semestre 2010. Mais en contrepartie, le réseau a fusionné deux caisses et en a fermé une en 2009.
- PAMF n'a pas procédé à l'ouverture des 6 caisses prévues en 2009 et en 2010.

- **Tendance à décaisser de plus gros montants**

Pour les IMF, en général, plusieurs facteurs jouent en ce sens :

- Les besoins de la clientèle sont en augmentation (augmentation du coût de la vie, besoin de disposer d'une trésorerie plus longtemps pour des besoins variés) ;
- La priorité a été donnée au renouvellement des crédits aux anciens clients plutôt qu'à l'octroi de prêts à de nouveaux clients, entraînant mécaniquement une progression plus rapide des montants individuels des prêts ;

- La volonté, au moins pour certaines IMF, d'améliorer leur rentabilité à court terme en visant la montée en gamme.

*Microcred a introduit une segmentation de son produit TPE en trois, avec une montée en gamme (crédit baobab). D'un crédit moyen d'environ 1,6 M Ar., on est passé à 2,4 M Ar pour les nouveaux octrois*

*Le réseau CECAM a fait évoluer le montant moyen des crédits accordés de 621 000 Ar en 2007 à 1 014 000 Ar au 30 juin 2010.*

Certaines IMF, mieux installées sur leur marché ou déjà confrontées à des problèmes de qualité de leur portefeuille, échappent cependant à cette tendance.

*Chez ACEP, pas d'augmentation sensible, le crédit moyen est passé de 2,4 M à 2,6M Ar entre 2008 et 2009.*

- **Dégradation globale du portefeuille à risque (PAR), avec une tendance plus marquée dans les villes (Tana en particulier)**

- Les difficultés de remboursement se sont rapidement faites sentir en 2009, et sont le fait de toutes les IMF, mais à des degrés et sur une durée variables selon les IMF. Dans le cas d'IMF dont le PAR était déjà en détérioration, la crise a accru la tendance. Pour les IMF rencontrées, les créances douteuses et litigieuses se situent entre 1,20 et 8,54% de l'encours fin 2008 et entre 1,30 et 14,52% à fin 2009.

- Il n'y a pas d'informations chiffrées disponibles sur les catégories de crédits touchés. Les témoignages sont contradictoires : certaines IMF témoignent d'une plus forte dégradation sur les segments du haut des TPE et des PME, tandis que d'autres arguent de nombreux défauts de paiement au niveau des petits crédits.

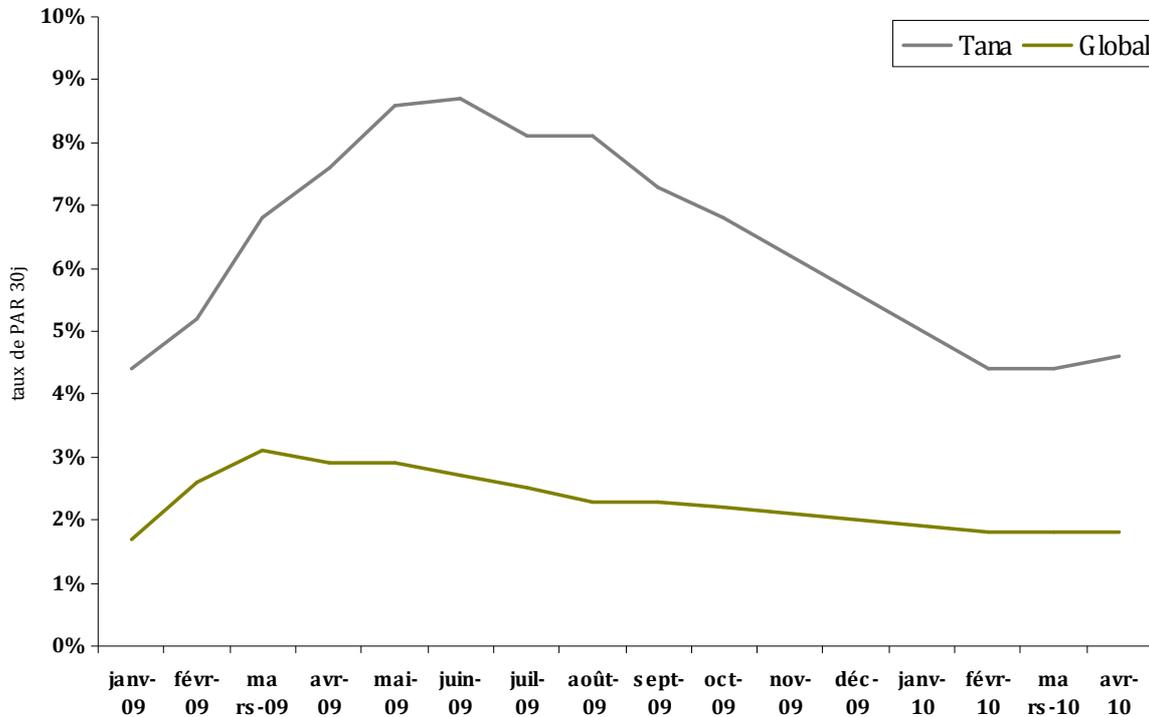
Ceci relève probablement d'une perception différente entre nombre et montants, mais témoigne aussi du faible niveau d'analyse sur le portefeuille touché au sein des IMF.

- Il apparaît cependant nettement que le portefeuille de crédits en milieu urbain, particulièrement à Tana et à Antsirabé, a été le plus affecté par la crise. Les réseaux (PAMF, OTIV Tana et CECAM) disposant d'agences dans ces villes et en milieu rural en témoignent.

*Le taux de remboursement à échéance au sein de l'URCECAM Analamanga (Tana) se dégrade en 2009, en comparaison avec le taux consolidé du réseau : il est de 86,9% contre 90,4% pour le réseau, en 2009, alors qu'en 2008, il s'élevait à 89,4% contre 90,9% pour le réseau. Au 30/6/2010, il continue de se dégrader (87,2%, contre 91,6% pour le réseau).*

*Pour l'URCECAM du Vakinankaratra (Antsirabé), le taux de remboursement à échéance est aussi plus faible que pour l'ensemble du réseau et ne cesse de se dégrader (en 2008 86,3%, en 2009 81,1% et au 30/6/10 82,8%).*

### Exemple d'évolution d'un PAR 30j pendant la crise - réseau et Tana



- Pour un certain nombre d'IMF, le PAR à 90j reste élevé en 2010 même quand il y a amélioration du PAR 1j ou 30j, traduisant de fait la difficulté de recouvrement des créances. Ainsi l'une des IMF de l'échantillon, qui avait eu un PAR 90j toujours inférieur à 2% jusqu'en 2008, affiche un PAR 90j à 4,52% fin 2009, et à 3,95%, en août 2010.
- Certaines IMF connaissent des taux de PAR en amélioration en 2010. Ceci ne signifie pas forcément une amélioration du recouvrement des crédits à la clientèle, mais peut être simplement la conséquence de la reprise de la croissance de l'activité de crédits. Le PAR est un indicateur insuffisant dans ces circonstances et doit donc être complété d'indicateurs du taux de recouvrement des impayés pour mesurer l'amélioration réelle de la qualité des créances dans le portefeuille des IMF.

## 2. Impact sur la rentabilité des IMF

- **L'accroissement des provisions, des rééchelonnements et des abandons de créances pèse sur la rentabilité des IMF**

La rentabilité des IMF est directement affectée par l'effet conjugué d'une croissance plus faible et de la hausse des provisions pour créances douteuses, y compris les abandons et restructurations de créances.

IMF	% augmentation des charges nettes sur CDL (2009/2008)	Charges nettes sur CDL / PNB (2009)	Charges nettes sur CDL / PNB (2008)
OTIV Tana	+37%	44%	38%
PAMF	+55%	6%	6%
AccèsBanque	+32%	8,5%	12%
CECAM	+230%	7%	2,3%
ACEP	-33%	4,5%	4,8%
MICROCRED	+262%	14%	6,8%

Source. Etats financiers 2009 des IMF

Les abandons et restructurations de créances semblent être encore limités - entre 1% et 7% des prêts selon les informations recueillies.

- **Par contre, les coûts de fonctionnement semblent avoir été maîtrisés dans la plupart des IMF**
  - Les IMF paraissent avoir fait un effort de maîtrise des coûts dans cette période de croissance ralentie de l'activité. PAMF a ainsi régionalisé la supervision des agents de crédit dans un objectif de réduction des coûts et de suivi plus rapproché des agents. ABM a de son côté suspendu les activités marketing, non immédiatement productives.
  - Il semble cependant que les ressources humaines n'ont pas fait l'objet de mesures restrictives spécifiques (suspension de primes ou augmentations, compression du personnel, etc.). Au contraire, on note plutôt des augmentations de salaires (chez ABM ou CECAM notamment), la poursuite des recrutements et des formations. Ceci traduit la volonté d'une fidélisation des salariés, dans un contexte concurrentiel où la qualité des ressources humaines devient un facteur déterminant ; en outre, on note aussi un souci d'amortir le choc de la crise sur les salariés.

IMF	Charges administratives générales / PNB - 2009	Charges administratives générales / PNB - 2008
ABM	97%	114%
CECAM	88%	86%
PAMF	146%	168%
OTIV TANA	88%	88%
ACEP	45%	49%
MICROCRED	78%	92%

Source : états financiers 2009 des IMF

- **La crise a repoussé l'atteinte de l'équilibre (point mort) d'au moins un an pour les IMF non autosuffisantes et s'est traduite par des déficits d'exploitation dans certaines agences et caisses urbaines (Tana, en particulier)**

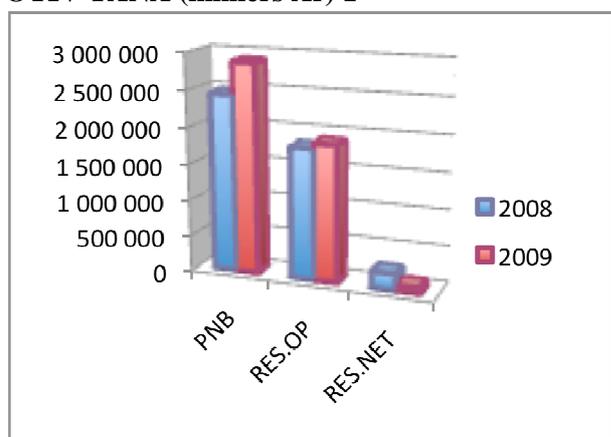
Nous ne disposons pas des états financiers 2009 pour l'ensemble du secteur, mais selon l'information fournie par la CSBF, l'ensemble des IMF<sup>8</sup> accuserait une perte nette de 652 millions Ar à fin 2009, contre un résultat net positif de 4,6 Mds Ar en 2008. L'autosuffisance opérationnelle serait de 90,4% à fin 2009, en reprise à 113,4% à fin juin 2010.

Dans la plupart des principales IMF urbaines la rentabilité s'est dégradée en 2009, malgré un PNB en relativement forte croissance, du fait de deux principaux facteurs qui ont pesé différemment dans les comptes des IMF :

- la constitution des provisions sur créances douteuses ;
- et l'augmentation des charges de fonctionnement.

Les graphiques suivants (d'après les états financiers des IMF) illustrent l'évolution de la rentabilité des principales IMF urbaines, par le passage du PNB<sup>9</sup> au résultat opérationnel et au résultat net.

#### OTIV TANA (milliers Ar) 1



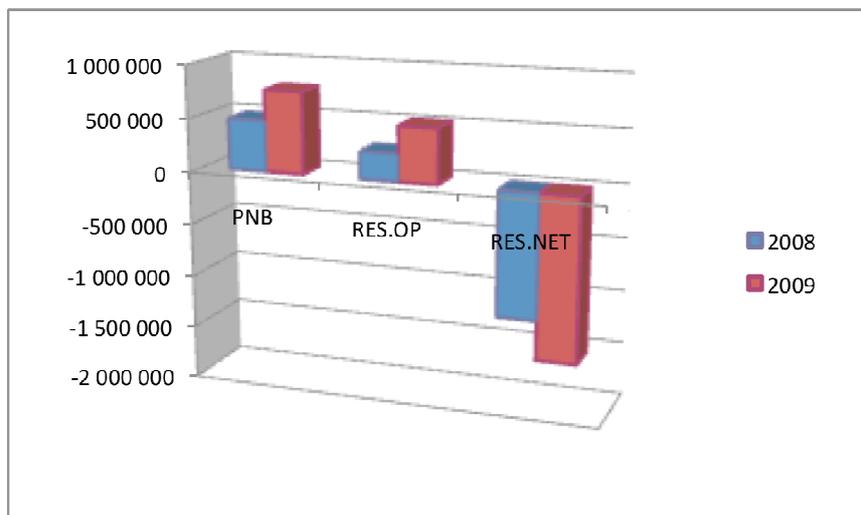
La dégradation de la rentabilité du réseau est clairement liée aux poids des provisions sur créances douteuses, prélevées sur le PNB, avec un résultat opérationnel équivalent à celui de 2008 (malgré un PNB supérieur). Le rendement des fonds propres se dégrade, de 8,1% en 2008 à 2,1% en 2009.

<sup>8</sup> Hors banques de microfinance.

<sup>9</sup> PNB : Produit Net bancaire = Produits financiers - charges financières ;  
résultat opérationnel = PNB + divers revenus nets (honoraires, transaction, investissements) - charges nettes sur CDL ;  
résultat net = résultat opérationnel - charges d'exploitation - impôts - charges exceptionnelles

### PAMF Madagascar (milliers Ar)

PAMF est une IMF jeune, qui n'a pas encore atteint l'équilibre opérationnel.

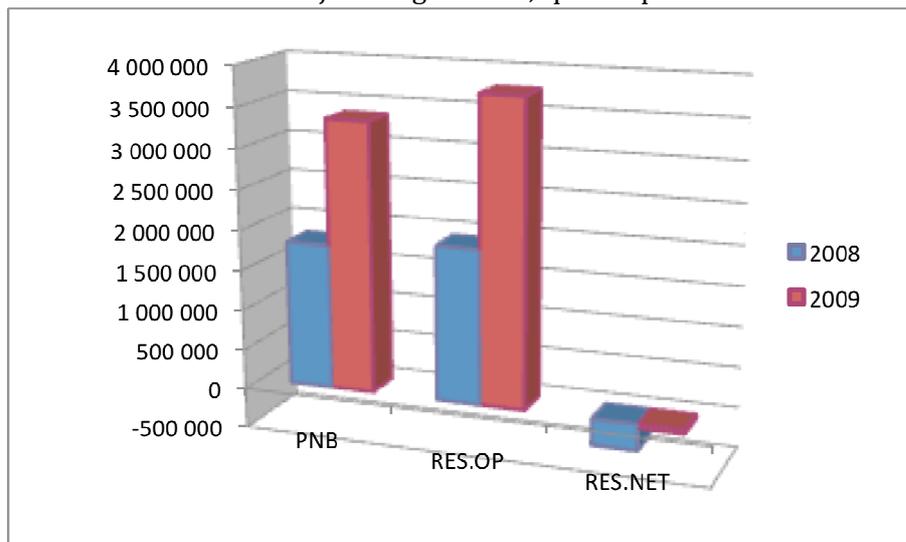


Malgré l'amélioration de son PNB en 2009, son résultat net (hors subventions) se dégrade plutôt, sous l'effet de l'augmentation plus rapide des charges de fonctionnement.

Le rendement des fonds propres reste encore négatif.

### Accès Banque Madagascar (ABM) (milliers Ar)

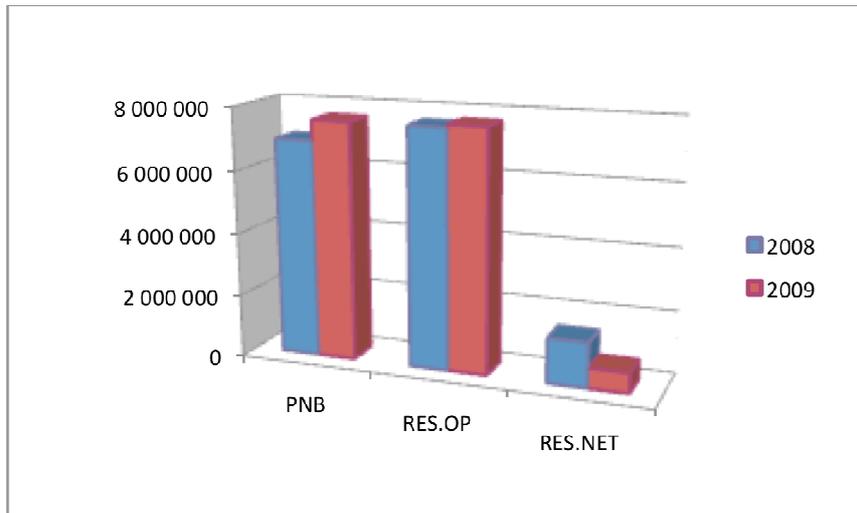
ABM est une institution jeune également, qui n'a pas encore atteint son équilibre opérationnel en 2009.



La dégradation de son résultat en 2009, malgré un PNB en amélioration, relève avant tout de l'augmentation de ses charges de fonctionnement, tandis que la qualité du portefeuille reste maîtrisée.

Le rendement de ses fonds propres reste encore négatif à -0,9% en 2009.

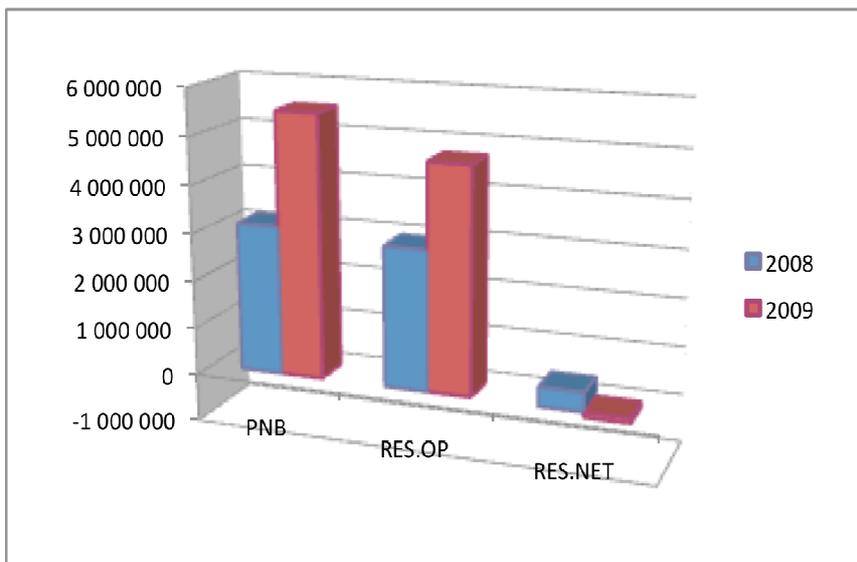
### CECAM (milliers Ar)



Malgré un PNB en amélioration en 2009, le résultat opérationnel reste stationnaire par rapport à 2008<sup>10</sup>, du fait de l'augmentation des provisions sur CDL.

La rentabilité globale se dégrade, avec un rendement des fonds propres de 4,6% en 2009 contre 14,3% en 2008.

### Microcred Madagascar (milliers Ar)



Malgré un PNB en hausse, la dégradation du résultat 2009 (par rapport à un très bon résultat 2008) relève à la fois du poids des provisions sur CDL et de la hausse des charges de fonctionnement.

La hausse rapide des charges est toutefois une caractéristique des jeunes IMF en forte croissance.

Le rendement des fonds propres se dégrade, de 6% en 2008 à -1,5% en 2009.

<sup>10</sup> En 2008, le résultat opérationnel apparaît supérieur au PNB du fait « de revenus des autres opérations » qui dépassent largement la dotation aux provisions de l'année.

### **3. Réactivité des IMF**

- **Les plans d'affaires ont été revus à la baisse en termes de croissance (objectifs de portée et d'extension des réseaux)**

La crise a révélé le caractère parfois ambitieux des plans de développement des IMF, ou les a rendu inopérants :

- Le plan d'affaires du réseau CECAM, qui devait s'achever en 2010, est devenu obsolète du fait de la crise et des changements institutionnels engagés (transfert des fonctions de l'Intercecam à l'Unicecam). Un nouveau plan d'affaires est en cours de finalisation.
- Le plan d'affaires initial de Microcred reposait sur des hypothèses de marché, en particulier dans les villes de provinces, qui ont été revues à la baisse.
- ABM estime sa croissance 2009 inférieure de 20% aux prévisions.
- PAMF a reporté l'introduction du crédit PME, prévue en 2009, ainsi que l'ouverture de 6 caisses.

- **Les procédures et outils ont été renforcés**

Toutes les IMF témoignent d'un renforcement des procédures dans l'analyse des crédits et la formalisation des garanties, ainsi que d'une vigilance accrue notamment sur les nouveaux crédits. Mais les méthodes et procédures existantes ne semblent pas avoir été remises en cause à cette occasion. L'amélioration de la qualité de l'audit interne et/ou un recours renforcé à cet audit ne sont pas davantage signalés. Ceci peut poser question dans un contexte de risques accrus, en particulier de fraudes.

- Chez Microcred, cette rigueur se traduirait par un taux de rejets des dossiers plus important (19% en 2010, contre 9 à 10% avant), mais les délais de décaissement de 7 à 9 jours sont maintenus.
- Le réseau CECAM aurait simplifié certains points de son manuel de procédures et renforcé les délégations de pouvoir sur certains types de crédit. Le recours à l'externalisation des recouvrements de créances, surtout pour les dossiers importants, aurait donné de bons résultats, ainsi que la restauration d'un système d'intéressement sur le recouvrement des créances.
- ABM a procédé à une analyse de son portefeuille de crédits, dès le début de la crise, qui a abouti à une classification qualitative du niveau de risques encourus.

ABM a tenté une classification de son portefeuille en 5 catégories évaluées en janvier, mars et juin 2009, afin de déployer les mesures de recouvrement appropriées.

Janvier 2009 (sur 5552 clients)	juin 2009 (sur 6084 clients)
1. non touchés : 85%	- 92%
2. affectés mais bonne capacité récupération : 8%	- 1%
3. sévèrement affectés : 1%	- 0,5%
4. biens perdus : n.s. (2 clients seulement)	- 0,5%
5. déjà en impayés : 6%	- 6%

- **La qualité des services à la clientèle semble faire l'objet d'une attention renforcée**

La concurrence incite la plupart des IMF à améliorer la qualité du service, et la crise a eu tendance semble-t-il à accélérer cette tendance. Cela s'est traduit par :

- L'annulation ou la suspension des pénalités de retard sur une certaine durée, pour ne pas alourdir le coût du crédit (Sipem, ABM, Microcred).
- La tentative de réduire les coûts de transaction pour le client : ACEP a par exemple accepté les paiements à la caisse de la part des clients, plutôt qu'en banque où les files d'attente sont longues.
- Une volonté de réduire encore les délais d'analyse de la demande de crédits (fréquence augmentée des comités de crédits, réduction des délais de décaissement, délégations de pouvoir pour les octrois, etc.)

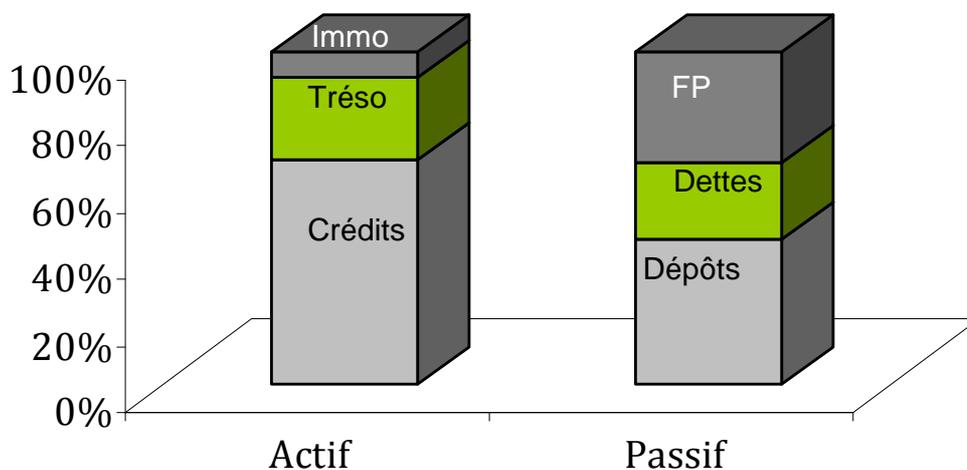
Ces constats sur la capacité d'adaptation des IMF malgaches rejoignent donc, plus largement, les principales conclusions de l'étude plus large de l'AFD menée en 2009 : face à cette crise, les IMF ont su en effet adapter rapidement leurs outils et procédures, et prêter attention à l'évolution des besoins de leur clientèle.

#### **IV. La confiance dans le secteur est maintenue (épargnants, banques et actionnaires)**

##### **1. Une structure de bilan solide, qui a permis aux IMF d'affronter la crise**

En 2008, la structure de bilan de l'ensemble du secteur de la microfinance (hors banques de microfinance) affichait des fonds propres importants. Par ailleurs, les toutes récentes banques de microfinance bénéficiaient elles aussi d'une structure bilancielle solide.

## Structure de bilan du secteur hors banques de microfinance (2008)



Source CSBF : IMF hors banques de microfinance

Même si ces chiffres sont globaux, et ne rendent donc pas compte de la diversité des IMF, ils montrent que le secteur a pu aborder la crise dans de bonnes conditions. La plupart des IMF (mutualistes comme non mutualistes) ont abordé la crise avec un niveau élevé de capitalisation :

- Les IMF mutualistes, plus anciennes, ont bénéficié de plusieurs années de résultats positifs, qui ont pu être capitalisés ;
- Les IMF non mutualistes et les banques de microfinance récemment créées ont été assez fortement capitalisées par leurs actionnaires, et ont reçu, pour celles qui n'étaient pas à l'équilibre, des subventions d'exploitation compensant les pertes.

### **2. Aucune des IMF n'a subi de rupture de trésorerie**

Même au plus fort de la crise, aucune des IMF de l'échantillon n'a connu de difficultés de trésorerie. Ce constat s'explique par :

- La baisse d'activité qu'ont rencontrée les institutions - et donc des besoins courants pour de financement de l'activité de crédit,
- La bonne situation de liquidité que connaissaient les IMF avant la crise,
- L'absence de besoins urgents apparus pendant la crise (retraits de certains financements, pertes d'actifs, etc.)

### 3. L'épargne au sein des IMF a été préservée

L'attitude du public vis-à-vis de l'épargne est, de façon générale, un bon test de confiance pour le secteur financier dans son ensemble au cours de crises financières ou politiques. Dans quelques rares cas (Asie centrale et Europe de l'Est), des crises brutales de confiance ont été remarquées, entraînant des retraits massifs d'épargne auprès des IMF, et parfois un report de l'épargne des IMF vers les banques – ou l'inverse<sup>11</sup>.

A Madagascar, le bilan de la crise à ce stade, pour les IMF de l'échantillon, semble plutôt positif. Les IMF n'ont apparemment pas subi de cas de panique et de retraits massifs des dépôts – et pas davantage de déplacement de l'épargne vers les banques, même si certains clients mentionnent des rumeurs ou des doutes sur ce point, au plus fort de la crise (début 2009). Au final, la confiance semble maintenue.

Cela ne signifie pas que la crise n'a eu aucun impact sur les dépôts, et il y a certainement eu des nuances importantes entre IMF.

Cependant, le constat d'ensemble est le suivant :

- **Quelques retraits** ont été constatés par certaines IMF au premier semestre 2009, notamment de la part de gros déposants – mais ces déposants semblent être revenus par la suite, sans que ces retraits aient un impact majeur sur le volume d'épargne de 2009.
- La tendance constatée en 2009 est à **l'effritement des montants** déposés, notamment pour les petits déposants, en raison de la baisse généralisée du niveau de vie.
- Cependant, on note dans le même temps une **hausse du nombre de déposants** – on ne peut donc pas parler de perte de confiance dans le secteur.

*L'Union régionale des CECAM d'Analamanga a connu des retraits d'épargne très sensibles entre mars et août 2009 (29% des déposants auraient retiré leur épargne avec une chute de 10% des dépôts collectés, qui a touché en particulier dans les caisses CECAM de Tana ville). Néanmoins, la situation s'est rétablie par la suite, et n'a pas eu d'incidence globale forte pour le réseau CECAM en 2009.*

*Au réseau OTIV Tana, de gros déposants ont retiré leur épargne au deuxième trimestre 2009, mais sont revenus ensuite (le phénomène a été constaté sur deux ou trois mois seulement). OTIV, en situation de surliquidité structurelle, n'a pas pour autant modifié sa politique de tarification.*

Ici encore, les conclusions de la mission rejoignent donc un constat déjà réalisé dans plusieurs contextes pays par l'AFD (Guinée ou Congo notamment) : face à des crises, les clients semblent maintenir une confiance réelle dans les IMF, en raison notamment de la proximité de ces dernières. Le fait que les déposants, après une courte vague de crainte, n'aient pas retiré leur épargne des IMF mutualistes alors que les non-mutualistes ont commencé à mobiliser massivement de l'épargne, semble conforter la thèse selon laquelle les clients sont attachés à la survie de leurs IMF.

<sup>11</sup> « Les banques de microfinance d'Europe de l'Est et d'Asie centrale (...) ont connu des retraits constants de dépôts durant plusieurs semaines après l'annonce de la faillite de la société Lehman Brothers » (CGAP, 2009)

#### **4. Les refinancements se sont maintenus sans durcissement des conditions**

Les IMF contactées ne semblent pas avoir rencontré de difficultés particulières à obtenir des refinancements ou à renouveler ceux en cours, et ce sans durcissement des conditions de prêt (renchérissement, exigences de garanties, terme). En particulier, le coût des refinancements commerciaux reste stable (dans une fourchette allant de 12,5 à 16% suivant les termes et les montants et incluant le coût de la garantie, pour les IMF de l'échantillon).

Il n'y a pas eu non plus de variation de changes majeures renchérisant le coût de la dette.

Le seul élément ponctuellement contraignant a été l'arrêt de la ligne de refinancement de MCA, qui visait à encourager les crédits en milieu rural et a frappé les réseaux OTIV et CECAM – sans impact majeur sur l'accès à la ressource de ces deux réseaux, qui collectent l'épargne et peuvent accéder à d'autres financeurs.

Ce constat assez positif s'explique en partie par la nature et l'origine des refinancements. Les refinanceurs des IMF, à Madagascar, sont en effet – si l'on excepte le cas de MCA - de deux types :

- **Des banques commerciales locales**

Les trois principales banques impliquées dans le refinancement d'IMF sont des filiales de grands groupes internationaux, qui ont fait le choix depuis plusieurs années de prendre des participations dans des IMF ou de développer des activités en microfinance à Madagascar : la BOA est ainsi actionnaire de Microcred et a développé en direct une petite activité de microcrédit<sup>12</sup>, la BFV (Société Générale) est présente au capital de ABM, et la BNI (Crédit Agricole) a investi dans SIPEM.

Ces banques ont déjà établi des liens forts donc avec le secteur, et la crise n'a pas remis en cause cet engagement – d'autant qu'elles bénéficient toutes de garanties assez importantes sur les prêts à la microfinance - garantie ARIZ de l'AFD (pour CECAM, ACEP, PAMF en particulier), garantie de SIDI (pour SIPEM) ou du holding MICROCRED (pour sa filiale locale). Pour ces prêteurs, la prise de risque – malgré la crise – reste donc relativement faible.

Par ailleurs, les banques commerciales n'ont pas connu elles-mêmes de difficulté de trésorerie pendant la crise, et elles ont des niveaux de liquidité relativement importants. En conséquence, elles ont accepté de répondre aux demandes de refinancement des IMF, modérées il est vrai, et moyennant des garanties maintenues.

*En 2009 et 2010, le réseau CECAM a augmenté régulièrement son niveau de refinancement pour soutenir sa croissance et palier l'arrêt de la ligne de refinancement mise en place par MCA. Pour le réseau, le niveau des emprunts en cours est ainsi passé de 10,6 Mds Ar à fin 2008 à 15,7 Mds Ar en 2010. Dans l'intervalle, le réseau CECAM est même parvenu à baisser légèrement le coût de son refinancement (-1%); sa capacité à négocier a été*

---

<sup>12</sup> Il s'agit de crédit direct en milieu rural (crédit stockage pour le riz) touchant 400 à 600 clients, pour des montants entre 100 000 et 10 M Ar.

renforcée par le doublement de la couverture ARIZ octroyée par l'AFD (de 1 à 2 M Ar) en 2009.

De même, ACEP a pu maintenir une ligne de découvert avec BOA et BFV (sur garantie ARIZ) et a obtenu un nouvel emprunt auprès de la BOA en 2010. Globalement, le montant des emprunts bancaires d'ACEP a augmenté sur la période, avec des conditions de taux maintenues. ARIZ peut garantir jusqu'à 75 % des lignes de refinancement des institutions de microfinance auprès des banques locales, dans la limite de la contrevalet en monnaie locale de 2 M€.

- **Des fonds spécialisés en microfinance**

Il s'agit de holdings de réseaux de microfinance (Access Holding, MicroCred Holding) et de fonds internationaux spécialisés (Oikocredit, Triodos, KFW, SFI, Sidi...) qui ont une bonne connaissance du secteur de la microfinance, et ont développé une relation privilégiée et/ou un lien capitalistique avec les IMF malgaches.

Ces fonds refinancent en général des institutions avec lesquelles ils ont établi un lien capitalistique (en particulier pour Access Holding, MicroCred Holding, KFW, SFI), et à des IMF créées par des réseaux internationaux. Il existe en revanche peu de cas où ces fonds prêtent directement à des IMF non affiliées à ces réseaux – refinancement de CECAM par Incofin, par exemple.

Ces fonds, qui lèvent des ressources à la fois publiques et privées dans les pays du Nord, n'ont apparemment pas remis en cause lors de la crise leurs investissements déjà réalisés auprès d'IMF malgaches, qu'il s'agisse de prêts ou d'investissements en capital.

En revanche, il n'est pas exclu que ces fonds internationaux – comme on a pu le constater lors d'études récentes (CGAP, 2009) – soient désormais plus réticents à de nouvelles implications, probablement davantage en raison du contexte international de crise financière que du contexte malgache. L'une des IMF de l'échantillon a ainsi mentionné qu'un fonds international pressenti pour une entrée au capital avait choisi de surseoir à sa décision.

Au final, **la crise ne s'est donc pas traduite pour les IMF malgaches par une raréfaction des refinancements**. Mais on peut constater également que les refinancements accordés restent **court terme** – ce qui est une contrainte forte pour la diversification des produits des IMF – et **assez fortement garantis**, sans prise de risque réelle importante de la part des banques commerciales.

## **5. Fonds propres et gouvernance**

La dégradation des résultats n'a pas eu d'impact fort sur des fonds propres des IMF de l'échantillon - qui étaient il est vrai à un niveau élevé avant la crise. De ce fait, il n'y a pas eu de recapitalisation d'IMF spécifiquement liée à la crise, du moins dans l'échantillon considéré.

A fin 2009, les ratios de solvabilité des IMF de l'échantillon se situaient dans une fourchette allant de 23% à 75%, bien au-delà du minimum fixé par la CSBF (12% pour les IMF de niveau 3, 8% pour les banques).

Par ailleurs, au niveau de l'actionnariat et de la gouvernance, les relations entre CA et équipes de direction semblent avoir plutôt été renforcées dans les structures SA, et la participation des actionnaires ne semble pas avoir été remise en cause. Dans les structures mutualistes, la crise n'a pas été davantage été l'occasion d'une remise en cause des rapports élus – techniciens.

Si la période est marquée par des changements de postes clés au niveau de la direction dans bon nombre d'IMF (CECAM, PAMF, SIPEM, Microcred, ABM), cela ne semble pas lié directement à la crise, mais à des renouvellements prévisibles de postes expatriés, ou à des changements institutionnels et stratégiques déjà amorcés (CECAM notamment : internalisation des fonctions d'Intercecam dans Unicecam à fin 2008, avec nomination d'un nouveau directeur en mars 2009).

## **V. Un faible accompagnement du secteur dans cette traversée de crise**

La crise politique s'est traduite par la suspension des financements de certains bailleurs, et par une période de blocage aux niveaux gouvernemental et législatif (absence d'interlocuteurs, parlement non formé...)

En conséquence, un certain nombre d'initiatives structurantes pour le secteur – dont la création de l'association professionnelle unique - s'en sont trouvées ralenties ou reportées.

L'exemple de Madagascar confirme donc, plus largement, le postulat selon lequel les « sanctions » de la communauté internationale peuvent être contreproductives, développé notamment dans l'étude de l'AFD sur « Microfinance et Etats fragiles ».

### ***1. Une suspension des financements de certains bailleurs***

Plusieurs financeurs ont interrompu leurs financements, qui concernaient directement la microfinance malgache :

- MCA (Millenium Challenge Account) a suspendu ses engagements auprès des IMF (notamment en appui à la finance rurale, en partenariat avec OTIV et CECAM),
- Le projet AGEPMF de la Banque mondiale a connu une suspension. Il a repris en 2010, mais est en cours d'achèvement, avant la mise en place d'un nouveau projet PASEF.

En revanche, la multiplication par 3 en deux ans des garanties ARIZ de l'AFD a facilité la mise en relation entre IMF et banques, permettant par exemple à CECAM de palier en partie l'interruption d'une ligne de financement MCA.

*L'interruption des programmes MCA a touché OTIV Tana, qui recevait un appui de MCA sur les filières géranium / oignons / maïs / pomme de terre dans les régions d'Antsirabe et Ambositra. MCA devait assurer un appui technique, et avait accordé une ligne de crédit à OTIV pour l'octroi de prêts aux producteurs de la filière. La ligne de crédit représentait un montant important pour l'IMF (équivalent à près de 8% de l'encours). Après le départ de MCA, privés d'appui technique, les producteurs auraient assez massivement refusé de payer, et OTIV Tana a connu des difficultés d'impayés sur ces zones.*

## **2. La mise en place tardive de l'association professionnelle unique des IMF**

L'association professionnelle unique de la microfinance, prévue par la loi de 2005, n'a vu le jour qu'en juillet 2010. Son articulation avec l'APB – dont dépendent légalement les deux banques de microfinance - reste à examiner ; une association des établissements de crédit devrait être créée pour chapeauter ces deux associations et permettre l'échange d'informations entre elles, mais aucune échéance n'a encore été fixée pour sa création.

## **3. Report de certains projets de loi / instructions**

Plusieurs projets d'instructions au niveau de la Banque centrale n'ont pu être promulgués. De même, des projets de loi – tel que celui du ministère du commerce avait sur la protection du consommateur, qui aurait pu servir de première base de travail pour une réflexion sur la protection des clients de la microfinance – n'ont pu être examinés par l'assemblée nationale.

## **4. La promotion du secteur en veilleuse**

La crise a ralenti, voire suspendu un certain nombre d'initiatives pourtant planifiées dans le cadre de la stratégie nationale :

- La transformation du statut de la CNMF,
- Le secrétariat du comité de pilotage de la SNMF,
- La tenue de comités d'investissement (hors Fida),
- L'opérationnalisation de la base de données des IMF, qui était prévue en juin 2009 et ne sera réalisée qu'en octobre 2010.

## **VI. Après la crise ? Quelques tendances et questions actuelles**

Il est certainement trop tôt pour parler d'un « après crise », tel est le point de vue des IMF rencontrées. Pour certaines, un début d'amélioration serait sensible en 2010, pour d'autres, il est clair que la crise perdure et devrait encore toucher la rentabilité cette année.

Quoi qu'il en soit, la crise a cependant joué un rôle intéressant de révélateur – des faiblesses de certains acteurs, des besoins de structuration de l'ensemble du secteur, et de tendances structurelles de la microfinance à Madagascar.

## **1. Vers une diversification des produits et services**

Pour les IMF rencontrées, il est clair que la concurrence va se jouer, dans les années à venir, sur la capacité à offrir une gamme large de produits et services à la clientèle. De premiers efforts sont déjà en cours, notamment sur :

- **La collecte d'épargne**

Avec la crise, les IMF ont fait preuve d'un **intérêt accru pour la collecte d'épargne**. Mis à part certains réseaux mutualistes déjà très liquides (OTIV), la collecte d'épargne est un enjeu pour les IMF malgaches, dans un souci à la fois :

- de diversification des sources de refinancement,
- de baisse du coût de la ressource (avec peut-être, pour les IMF ne collectant encore que peu l'épargne, une part d'illusions sur le coût – supposé faible - de collecte et de contrôle de l'épargne),
- et bien sûr aussi par volonté d'élargir la gamme des produits et services.

Certaines IMF ont déjà mis en place début 2010 une stratégie de collecte plus agressive, avec une hausse des taux de rémunération des dépôts visant à attirer de gros clients institutionnels.

*CECAM a connu temporairement un retrait de gros déposants en 2009 ; pour mieux conquérir et fidéliser cette clientèle, le réseau a décidé début 2010 d'augmenter les taux de rémunération des dépôts à terme. Cette stratégie s'est pour le moment montrée payante en termes de clientèle, avec une hausse de 20% du volume déposé par les gros déposants en 2010 qui aurait compensé une certaine érosion en volume des petits épargnants.*

- **Une meilleure répartition des risques, géographique et par segment**

Les IMF semblent vouloir aller à la fois :

- Vers le rural (ou du moins, vers le périurbain et les bourgs), pour les IMF implantées d'abord en milieu urbain ; la bonne résistance de la clientèle rurale dans la crise les a encouragées dans cette tendance,
- Vers la province, en commençant par les villes secondaires (la concurrence encourageant une stratégie de « planter de drapeau »)
- Vers de nouveaux segments de clientèle : méso finance (PME) notamment (projet pilote en lancement chez PAMF) ou vers de nouveaux secteurs d'activité.

- **Des ambitions sur les services plus innovants**

La plupart des IMF rencontrées souhaitent, à plus ou moins brève échéance (et suivant les contraintes légales de leur statut) développer des produits et services plus innovants pour leurs clients, et notamment :

- Les transferts de fonds, domestiques et internationaux,

- La banque mobile : les premiers tests des trois principales banques commerciales en partenariat avec les opérateurs mobiles Telma, Zain et Orange encouragent les IMF à suivre cette voie,
- Les moyens de paiement, vus également comme un produit d'appel pour la collecte de l'épargne,
- L'assurance : ACEP souhaite développer un produit d'assurance santé pour ses clients (via Adéfi) ; la plupart des IMF proposent déjà, ou envisagent de proposer, une assurance décès sur le crédit.

Seules banques de microfinance peuvent pour le moment être autorisées à développer transferts internationaux et moyens de paiement, et peuvent s'appuyer sur la notion d'IOB de la loi bancaire pour lancer une initiative de banque mobile. Mais il n'est pas exclu qu'une autorisation provisoire et limitée de la CSBF puisse être obtenue par une IMF de niveau 3 pour tester l'un ou l'autre de ces services (voir point 3. suivant, sur les contraintes réglementaires pour les IMF).

A ce stade, hormis le projet d'assurance santé d'ACEP en voie de réalisation, ces nouveaux projets ne semblent cependant pas encore opérationnels. Aucun projet de banque mobile associant une banque de microfinance et un opérateur téléphonique ne paraît encore proche d'une phase test, et la microfinance accuse sur ce plan un retard par rapport aux banques commerciales.

## ***2. La concurrence, avivée par la crise, est porteuse de risques***

Si la diversification des produits est à venir, la concurrence entre IMF est déjà sensible. La crise, en donnant un coup de frein à des plans de développement ambitieux, a avivé encore cette concurrence et révélé, de l'avis de tous, de premiers cas de « crédits croisés » entre institutions.

En milieu urbain du moins, et surtout à Tana, il semble que la concurrence se soit traduite par :

- Une volonté d'implantation la plus rapide possible dans le pays, notamment dans les villes secondaires.
- Un effet pour le moment négligeable sur les taux (sauf peut-être une légère tendance à la baisse sur les segments les plus élevés), car les IMF restent soucieuses d'afficher une bonne rentabilité.
- Une volonté de décaisser très vite à de nouveaux clients – ce qui a pu s'avérer bien sûr risqué, si l'analyse du dossier a été réduite (même si aujourd'hui, les IMF rencontrées affirment être attentives sur ce point).
- Une surenchère sur les montants accordés aux clients, parce que le montant accordé est un argument commercial très fort en microfinance (le client étant relativement peu sensible au taux d'intérêt en revanche), et par volonté des IMF d'aller vers des montants moyens de prêt plus rentables.

En cela, la microfinance malgache reproduit un modèle « standard » de réaction des IMF en quête de croissance déjà constaté dans de nombreux pays, du cas ancien de la Bolivie

à ceux tout récents du Maroc ou du Pakistan<sup>13</sup>, et qui est inquiétant : puisque dans les cas de crises aiguës constatés par le passé, cette surenchère s'est traduite par le surendettement des clients, les difficultés croissantes de ces derniers à rembourser, et dans plusieurs cas, des faillites d'IMF.

De fait, à Madagascar aussi la crise a révélé de premiers cas de surendettement en milieu urbain, que reconnaissent toutes les IMF rencontrées et qui sont préoccupants, en l'absence d'une centrale des risques opérationnelle (voir point 3. suivant). Il y a donc un vrai risque **de surendettement et de dégradation du portefeuille**, qui pourrait s'installer de façon structurelle.

### **3. Quelques questions d'actualité**

- **Risque de surendettement : mise en place d'une centrale des risques**

Le constat de situation de surendettement des clients conduit la plupart des IMF à juger nécessaire l'instauration d'une centrale des risques.

La Banque centrale a avancé sur ce sujet et publié en juin 2009 une instruction sur la mise en œuvre de la CRM (centrale des risques en microfinance), avec obligation pour les IMF agréées de l'alimenter à cette date.

L'initiative mise en place est encore à l'état de test, et il est trop tôt pour en tirer un bilan. Deux points seront cruciaux pour qu'elle puisse réussir :

- Le lien entre CRB (centrale des risques bancaire) et CRM : les banques de microfinance doivent renseigner la CRB, mais sont sur les mêmes segments de clientèle que les IMF, et il est donc nécessaire d'intégrer toutes les données dans la même base. Le lien entre les deux bases de données est prévu et serait déjà effectif, d'après la CSBF.
- Un renseignement complet de la CRM : dans un contexte encore de faible appropriation de la CRM par les IMF, et de grande méfiance vis-à-vis des concurrents sur la divulgation des informations sur la clientèle, il n'est pas simple d'obtenir une information complète de la part de toutes les institutions.

- **Les limites réglementaires à une extension de la portée des IMF**

La loi de 2005 a représenté une ouverture pour le secteur, et permis à de nouveaux entrants de se positionner. Cependant, des contraintes légales et réglementaires demeurent, qui sont perçues par les IMF comme autant de freins à leur extension à de nouvelles clientèles :

- Les mutuelles rencontrent une contrainte forte pour la diversification, dans la mesure où leurs services doivent être limités à leurs membres (*« limitation des*

---

<sup>13</sup> Voir notamment l'étude CGAP / portail de la microfinance d'octobre 2010, « Croissance et vulnérabilités en microfinance », à partir des quatre cas Maroc, Bosnie, Pakistan et Nicaragua.

*services financiers aux seuls membres* »). En particulier, il leur est donc impossible de proposer des transferts d'argent depuis l'étranger.

- Les transferts d'argent en devises sont interdits pour les IMF de niveau 3, de même que l'offre de moyens de paiement – seuls les transferts d'argent domestiques et les opérations de virement interne sont autorisés.
- La loi bancaire prévoit la notion d'IQB, et donc la possibilité pour des opérateurs de téléphonie mobile de devenir partenaires de banques pour mettre en place des projets de banque mobile. A ce jour, la CSBF a autorisé 3 projets de transfert d'argent par téléphonie mobile sur la base d'un partenariat banques/ opérateurs de téléphonie (service Mvola de BFV/TELMA, Zapi de BOA/Zain, et orange money de BMOI/Orange). Ces projets devraient faire l'objet d'une évaluation par la CSBF fin 2010, pour servir de base à la rédaction d'une instruction qui précisera les contraintes prudentielles - une deuxième phase de développement étant prévue sur l'offre d'un produit de crédit par ces opérateurs. En revanche, la loi 2005 sur la microfinance ne prend pas en compte cette notion d'IQB, et les IMF (hors banques de microfinance) n'ont donc théoriquement aucune base légale pour développer de tels produits. Cependant, la CSBF pourrait envisager d'accorder des autorisations provisoires à certaines institutions, sur la base de projets détaillés, afin de laisser une marge d'expérimentation aux IMF.

- **Vers des règles de concurrence saine ?**

Le secteur malgache de la microfinance souffre encore d'une transparence faible :

- Peu de données sont disponibles, les rapports annuels mêmes des IMF étant peu diffusés.
- La contribution des IMF malgaches au MIX market, base de données de référence du secteur, est limitée : 7 IMF ont fourni des données pour 2009, mais ce chiffre inclut 4 réseaux OTIV... Aucune de ces IMF n'est notée '5 diamants', note de transparence fonction du nombre d'informations fournies – à titre de comparaison, au Mali, les trois plus grandes IMF ont obtenu cette note.
- Aucune IMF malgache n'a encore fait l'objet d'un rating.
- Jusqu'à présent, il n'existait pas de données précises et complètes comparant les IMF (ou permettant de définir leur part de marché respective, par exemple) au niveau sectoriel – les informations diffusées par la CNMF sont uniquement agrégées, de même que celles de la CSBF (qui par ailleurs n'incluent pas les banques de microfinance dans le secteur). La CNMF vient tout juste d'officialiser la création d'une nouvelle base de données, définie à partir d'informations fournies par les IMF.

Il y a donc un vrai enjeu de collecte et diffusion d'informations fiables sur le secteur. Mais au-delà de la transparence, c'est la définition de règles de concurrence saine entre IMF qui reste à clarifier, dans deux domaines clés : les ressources humaines d'une part, la recherche de nouveaux clients et les nouvelles implantations de l'autre.

Une réflexion sur les outils et démarches possibles reste à mener sur ce thème, dont l'APIMF pourrait s'emparer. Dans d'autres pays ont par exemple été définis un code de déontologie entre IMF, ou une cartographie des implantations de ces dernières.

- **Performance sociale et protection du consommateur**

Le secteur de la microfinance, à Madagascar comme dans la plupart des pays, n'échappera pas à une réflexion plus globale sur :

- ***L'utilité sociale de la microfinance***

Si les performances financières des IMF sont soumises à un suivi régulier, les performances sociales sont encore peu analysées. Pourtant, bailleurs de fonds et investisseurs ont une exigence croissante sur ce point ; si la microfinance poursuit un double objectif, financier et social, ces deux aspects doivent être également mesurés. La menace de perte de confiance dans la microfinance, liée notamment au phénomène du surendettement et de la montée des impayés, ne peut que renforcer cette tendance.

Il existe des ratings incluant la dimension sociale (Girafe notamment) et des outils à l'usage des IMF et de leurs investisseurs, permettant de mesurer et suivre les performances sociales (SPI/Cerise). Ces outils ont fait l'objet d'échanges approfondis de la communauté internationale et sont déjà largement utilisés, les appliquer aux IMF malgaches serait pertinent.

- ***La protection du consommateur***

Face au surendettement, se pose la question de l'information et de la protection des clients de la microfinance, qui sont plus vulnérables et moins « éduqués » financièrement que la clientèle bancaire classique.

Des mesures simples sont de plus en plus incluses dans les cadres légaux et réglementaires, notamment concernant la transparence des taux affichés à la clientèle, la prise en compte des plaintes, les pratiques de saisies des garanties. A minima, définir clairement le calcul du TEG et les obligations de présentation des taux au public serait très utile à Madagascar, où les entretiens auprès des clients et des agents de crédits indiquent une certaine opacité sur les tarifications.

## **En conclusion...**

A Madagascar, la crise, qu'elle soit politique ou économique, ne semble pas avoir eu à ce stade un impact décisif sur la situation financière des institutions de microfinance – même si elle donne un coup de frein à la croissance globale du secteur. Pour les IMF malgaches, la confiance des partenaires – clients, actionnaires, financeurs – s'est ainsi maintenue dans un contexte difficile.

L'analyse de cet exemple conforte donc des conclusions plus générales, observées dans d'autres contextes pays par l'AFD : la forte résilience des IMF, la confiance des épargnants liée à la proximité de ces institutions avec leur clientèle, ou encore la

pertinence d'un appui adapté des bailleurs de fonds pour accompagner le secteur dans les périodes de crise.

Une question intéressante, mais encore peu documentée, est celle inversement du rôle qu'a pu jouer le secteur de la microfinance pour atténuer les effets de la crise sur la société malgache. Quelques exemples recueillis auprès de clients et d'IMF plaident en ce sens : il semble que les IMF aient accompagné les efforts de diversification des entrepreneurs informels, et la reconversion de salariés licenciés vers le secteur informel. En milieu rural également, certains produits financiers (comme le crédit stockage) ont pu avoir un effet stabilisateur sur le revenu des producteurs, et peut-être sur le prix du riz par exemple.

En revanche, la crise révèle à Madagascar, comme dans d'autres contextes pays, les faiblesses sous-jacentes du secteur. Dans le cas des IMF malgaches, la crise a joué ainsi un rôle de catalyseur de la concurrence, en milieu urbain du moins, et met en lumière l'insuffisante structuration du secteur – absence d'association professionnelle forte, de centrale des risques, limites réglementaires.

Dans ce contexte de concurrence avivée, et structurelle, des risques réels d'impact négatif pour les clients apparaissent – surendettement notamment. On peut souligner, sur ce point, le besoin d'une meilleure responsabilisation du secteur vis-à-vis de clients par nature vulnérables : il serait nécessaire de mesurer les performances sociales des IMF, de clarifier les taux d'intérêt, de veiller à protéger le client d'une surenchère sur les montants, ou encore d'opérationnaliser la centrale des risques. L'enjeu est de prévenir une crise de confiance plus profonde qui pourrait, cette fois, avoir un impact négatif fort sur la microfinance malgache.