

***Plan de Développement Stratégique***  
**2012-2014**

# MAMPITA

Mahajanga, MADAGASCAR

Novembre 2011  
(Actualisé en juin 2012)

**Santiago NÚÑEZ REGUEIRO**  
*Responsable de Programme Inter Aide*  
*Secteur Développement Economique*

## TABLES DES MATIERES

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>I) Résumé opérationnel .....</b>	<b>3</b>
<b>II) Présentation du Projet.....</b>	<b>8</b>
<i>a) Contexte, objectifs et historique du Projet.....</i>	<i>8</i>
<i>b) Zone d'intervention, méthodologie et activités actuelles .....</i>	<i>9</i>
<b>III) Environnement et Contexte d'intervention.....</b>	<b>15</b>
<i>a) L'industrie, le secteur, la branche, et les acteurs .....</i>	<i>15</i>
<i>b) Produits et services de substitution.....</i>	<i>16</i>
<i>c) Analyse de la demande et des besoins .....</i>	<i>18</i>
<b>IV) Stratégie et Positionnement du Projet : 2012/2014 .....</b>	<b>19</b>
<i>a) Objectifs fixés.....</i>	<i>19</i>
<i>b) Positionnement par volet .....</i>	<i>21</i>
<i>c) Activités, produits et services futurs.....</i>	<i>23</i>
<i>d) Résultats attendus .....</i>	<i>24</i>
<i>e) Hypothèses, risques et enjeux.....</i>	<i>25</i>
<i>f) Pérennité du Projet / Stratégie de Sortie.....</i>	<i>27</i>
<i>g) Analyse SWOT de MAMPITA .....</i>	<i>28</i>
<b>V) Organisation – Ressources Humaines – Direction .....</b>	<b>29</b>
<b>VI) Finances .....</b>	<b>32</b>
<b>VII) Annexes .....</b>	<b>34</b>

## Introduction

Ce Plan de Développement Stratégique (« *Business Plan* ») tri-annuel de l'Association malgache MAMPITA porte sur la période 2012-2014. Il analyse l'origine et la création du Projet, son environnement actuel et le contexte d'intervention de l'Association. Il examine ensuite la stratégie et le positionnement de MAMPITA pour les années à venir, en fonction de ses objectifs, des opportunités et des risques. Enfin, les enjeux organisationnels, humains et financiers sont étudiés à la lumière des orientations de l'Association.

L'ensemble du document est synthétisé dans le résumé opérationnel de la première section.

## I) Résumé opérationnel

### **Objectifs et historique du Projet**

Les quartiers pauvres de Mahajanga concentrent des besoins primaires très intenses, les populations de ces quartiers cherchant les moyens économiques de survivre et de s'insérer socialement. Pour répondre à ces besoins, MAMPITA a lancé un programme de développement intégré (économique et social), consistant à proposer des prêts productifs, associés à des formations et à un accompagnement économique, ainsi qu'à des services sociaux. Le but est de permettre aux familles de lancer ou de développer des micro-activités productives dans le secteur informel, d'améliorer ainsi leur revenu et leur situation, et de résoudre certains de leurs problèmes sociaux et familiaux. C'est la raison d'être de l'Association, telle que la définissent aussi ses Statuts. Institutionnellement, l'association MAMPITA, créée en juillet 2008, est une Association de droit malgache, avec un Conseil d'Administration, une Assemblée Générale et une équipe salariée.

### **Activités actuelles et méthodologie**

Grâce à ses trois agences, le projet couvre actuellement 21 Fokontany sur les 26 que compte la Commune Urbaine de Mahajanga, soit une population estimée à 170 000 habitants environ. La sélection des familles bénéficiaires se fait en fonction de leur niveau de pauvreté et de vulnérabilité, ce qui permet de s'assurer qu'elles correspondent bien à la cible visée par l'Association.

La spécificité de MAMPITA réside en sa méthodologie intégrée : une même famille cible peut bénéficier simultanément de plusieurs services complémentaires (micro-finance, formation, social), tous dispensés en interne par les équipes de l'Association. Cette méthodologie se base sur la conviction que les familles cibles du projet sont confrontées en même temps à des problèmes économiques et à des problèmes sociaux lourds, et que ses problèmes sont souvent corrélés. En agissant concomitamment sur ces différents leviers, le Projet permet un impact véritablement durable sur les bénéficiaires, aussi bien au niveau social qu'économique, synonyme de réel développement.

En résumé, voici les services proposés en 2011 par MAMPITA :

- Prêts productifs (pour le financement d'activités génératrices de revenus) sans garantie matérielle ni physique à un taux linéaire mensuel de 3%. Depuis mi-2011, MAMPITA teste, à petite échelle, l'efficacité et l'impact de produits de Prêts spécifiques "Coup de Pouce" (taux d'intérêt nul et sans garant) et "Scolaire".
- Épargne rémunérée (constitution d'épargne en cours de remboursement du prêt).
- Formations théoriques à la gestion : deux modules : « Gestion d'une Activité Génératrice de Revenus » et « Gestion du budget familial et sensibilisation à l'épargne ».
- Enquête pré-octroi : pour aider l'emprunteur à déterminer et/ou affiner son projet.
- Suivi de fonds : pour s'assurer que le capital octroyé est bien utilisé à financer l'activité prévue.
- Suivi-conseil : en cas de difficultés dans l'AGR ou de retard de remboursement, suivi individualisé sur le terrain, pour en analyser les causes et aider l'emprunteur à résoudre ses problèmes.
- Permanences sociales : 1 à 2 heures chaque jour à l'agence, pour accueillir les personnes qui souhaitent discuter avec l'animatrice sociale.
- Visites à domicile : pour suivre les familles les plus vulnérables, instaurer un climat de confiance et les accompagner dans la résolution des problèmes qu'elles auront identifiés – suivi qui dure en

moyenne entre 5 et 7 mois.

- Référencement vers des structures adaptées, qui ont préalablement identifiées et rencontrées
- Formations sociales participatives : pour inciter les échanges d'expériences et la mise en réseau des personnes concernées par un problème similaire.
- Ateliers Enfants

Notons que ces différentes activités se font en lien étroit avec un réseau de structures partenaires, puisque MAMPITA collabore avec plus de 50 organisations (services de santé, d'éducation et administratifs, ONG et acteurs privés) à travers des référencements, des réunions et des échanges réguliers.

### ***Environnement et Contexte d'intervention***

Dans ce contexte urbain, de nombreux acteurs mettent en œuvre des services dans ces domaines d'activité, bien qu'ils ne répondent, généralement, que de manière incomplète aux besoins des populations cibles.

Un niveau des services financiers, le contexte d'intervention a beaucoup changé ces quatre dernières années. En effet, initialement, lors de la création et du lancement des activités de MAMPITA en 2008, il n'y avait que peu d'organismes qui proposaient des services de micro-crédit et d'épargne à Mahajanga. Année après année, de nouveaux acteurs se sont implantés, et on dénombre désormais près d'une dizaine d'acteurs. Notons que la concurrence entre ces institutions a contraint certains acteurs à être plus agressifs commercialement, moins stricts sur le crédit et à cibler de plus en plus bas leurs clients. Ainsi, il faut insister sur le fait que l'on commence à rencontrer à Mahajanga de plus en plus de cas de surendettement au sein de quartiers d'intervention, et ce phénomène risque de s'aggraver.

Au niveau des services non-financiers économiques, moins d'acteurs interviennent sur la formation, l'accompagnement et le conseil à l'insertion professionnelle des adultes. Certains organismes (CITE, EAM) proposent des formations pour les micro-entrepreneurs, mais ces formations sont soit adaptées à une cible plus élevée, soit elles sont dispensées en zone rurale. Un des principaux acteurs de cette branche, l'ONG EMDH (Enfants du Monde – Droits de l'Homme), a fermé ses portes fin 2010 à Mahajanga, laissant un maillon manquant entre les organismes identifiant des adultes (jeunes spécialement) non-formés, les possibilités de formation théorique, les filières de formation technique, et les débouchés d'auto-emploi ou de placement professionnel.

Enfin au niveau des services sociaux, différentes structures publiques comme privées agissent à Mahajanga sur les activités d'accompagnement social, suivi administratif, appui à la santé et à la scolarisation, mais aucune ne réalise véritablement les mêmes activités que MAMPITA : soit leurs actions concernent un faible nombre de bénéficiaires, soit uniquement une thématique spécifique (scolarisation ou santé) et non une démarche globale de travail social avec la famille sur le moyen et long terme.

### ***Cible et Positionnement***

#### *Qui veut-on toucher ?*

Une grande partie de la population de la ville vivant sous le seuil de pauvreté, il s'agit de cibler prioritairement les personnes exclues des services financiers (banques et IMF), de formation (centres de formation) et sociaux (action sociale, établissements de santé, écoles, etc.).

#### *Comment veut-on servir les bénéficiaires cibles ?*

L'idée de MAMPITA est de créer une réelle valeur ajoutée, avec ses activités, par rapport à l'offre de services existante à Mahajanga. Pour ce faire il s'agit de proposer des services adaptés, efficaces et innovants. L'approche intégrée permet une offre simultanée des services complémentaires économiques (financiers et non financiers) et sociaux. Cette approche s'intègre également au contexte global, puisqu'elle permet des référencements et une évolution continue des cibles, aussi bien entre les volets internes de MAMPITA, qu'avec les structures extérieures partenaires.

#### *Quels changements veut-on créer chez les bénéficiaires ?*

Changement de situation et de comportements en termes de développement :

- amélioration de la situation économique du ménage : augmentation des revenus, régularité des sources de revenus, augmentation de la capacité à épargner.

- amélioration de la situation sociale du ménage : intégration administrative (documentation des membres), scolarisation des enfants, accès aux soins, etc.
- changements de comportements : responsabilisation, intégration, aptitude à planifier l'avenir, autonomie.

### **Perspectives 2012-2014**

La valeur ajoutée de MAMPITA sur l'offre « classique » de micro-crédit (montant faible entre 100 000 et 1 000 000 MGA) devient moins évidente que lors du lancement de l'Association. Il n'est ainsi pas pertinent pour MAMPITA de rentrer dans une lutte concurrentielle avec les autres acteurs, mais au contraire l'Association doit renforcer son positionnement sur un segment cible inférieur. Il est également essentiel que MAMPITA s'impose de garder sur ce volet une attitude de « crédit responsable » et l'objectif de développement doit toujours primer par rapport à celui de la croissance de la structure. Enfin, et toujours pour maximiser son impact socio-économique, MAMPITA pourrait chercher à privilégier les activités de production/transformation (par rapport à l'achat/revente) d'une part, et d'autre part le financement d'activités agricoles. A terme, si le *downscaling* des autres IMF se poursuit, MAMPITA pourra envisager des partenariats avec d'autres IMF afin de leur déléguer la gestion financière des prêts, et se centrer sur la formation et le suivi des micro-entrepreneurs. Notons que le positionnement des activités de Micro-crédit chez MAMPITA, est un choix stratégique primordial, puisqu'il a des fortes répercussions sur la situation financière de l'ensemble de l'Association.

Au niveau des services d'Accompagnement Economique (formations et suivi), MAMPITA a une réelle marge de progression dans le développement de ses activités. Ainsi MAMPITA pourrait développer ses activités actuelles de services non financiers auprès de ses micro-emprunteurs (modules complémentaires pour les différents niveaux de prêts ; formations spécifiques selon le type d'activité financées) ainsi qu'élargir ces services à des micro-entrepreneurs non emprunteurs de MAMPITA (autres IMF ou structures partenaires). MAMPITA pourrait également chercher à mutualiser les initiatives locales en FIP (Formation et Insertion Professionnelle), coordonner des partenariats de collaboration, et suivre les activités (en s'appuyant également sur le volet financier, avec des micro-crédits productifs octroyés aux stagiaires formés). On pourrait également renforcer l'intégration interne du Volet AE avec le Volet Social, par le référencement d'adultes (souvent jeunes) non-occupés et sans formation identifiés par les animatrices sociales dans les familles en Accompagnement Familial Dynamique, vers un spécialiste Formation Professionnelle du volet AE (cela est déjà fait, mais à très petite échelle).

Au niveau du volet social, MAMPITA est encore dans une phase de développement de ses services : le nombre de bénéficiaires de ce volet peut augmenter de manière très significative, en s'appuyant sur les bases actuelles des activités. La première étape sera de toucher plus de bénéficiaires (25 familles peuvent être suivies par chacun/e des 6 animateurs/rices), en améliorant le taux de pénétration dans les zones couvertes par les trois agences actuelles, et en renforçant les synergies avec les autres volets de l'Association. Les perspectives du volet social passent ensuite par la diversification des services proposés aussi bien en lien avec les activités sociales annexes (éveil pour les enfants en bas âge, santé PMI/nutrition, etc.) qu'avec les autres volets, comme pourrait l'être la mise en place d'un véritable programme de micro-épargne pour les familles du volet social (à l'image du programme *Piso Pisong Ipon* aux Philippines), qui s'avérerait très judicieux. Enfin, à long terme, et dans une optique de non-substitution aux services déjà présents (notamment publics) et du rôle qu'ils doivent jouer, le volet social pourra envisager des collaborations renforcées avec ces acteurs et un transfert progressif des activités vers ceux-ci, qui prendraient le relais des actions d'AFD et de permanence sociale de MAMPITA (lors des *Phase out* ou sortie de zones).

De manière globale, la synergie entre les volets doit être consolidée, puisque c'est le principe même du projet, sa valeur ajoutée par rapport aux autres acteurs. L'intégration des activités et les référencements entre volets, et avec les structures extérieures partenaires, ainsi que la capacité à proposer des services complémentaires aux bénéficiaires, seront la clé de la réussite et de l'impact du projet.

Cette stratégie générale et les positionnements respectifs des trois volets peuvent se traduire concrètement par les choix suivants sur les produits et services de MAMPITA (listés par ordre chronologique de mise en place, à court, moyen et long terme pour chaque volet) :

**Services financiers** (spécifiques et innovants) :

- maintenir les services actuels en les adaptant encore d'avantage aux besoins (fréquences de remboursement, conditions d'accès plus souples, charte éthique et de transparence)
- collaboration plus forte avec les autres IMF pour éviter l'endettement des familles (échanges des fichiers d'encours) et mieux répondre aux besoins (référencement et transfert de partenaires pour les montants plus élevés)
- nano-crédit productif (très faible montant pour le lancement d'une micro-AGR – pour les familles particulièrement vulnérables en lien avec le volet social)
- autres produits spécifiques comme les micro-crédits à la scolarisation (lors de rentrée scolaire, mais limitée à des familles identifiées et sous certaines conditions)
- micro-crédit productif pour des populations spécifiques en réinsertion économique (ex-travailleurs de sexe, patients VIH/Sida, victimes de violence conjugales - en lien avec le volet social et les structures partenaires)
- micro-crédit productif pour le lancement d'AGR pour des adultes formés issus des Centres de Formation Professionnelle partenaires (en lien avec le volet Accompagnement Economique et les structures partenaires)
- mise en place de produits tests de micro-crédit rural (production agricole) dans certaines agences
- développement des produits de micro-crédit rural
- référencement et transfert de partenaires vers d'autres IMF pour les micro-crédits classiques (surtout pour les montants élevés et les familles du haut de la cible)
- service de micro-épargne (en lien avec le volet AF et le volet AE)

**Services d'accompagnement économique** (en appui au volet MC mais pas uniquement) :

- Nouveaux modules de formations pour les emprunteurs (modules spécifiques selon le niveau de prêt) et amélioration des contenus et supports de formations actuels
- Renforcer les activités de suivi-conseil par une meilleure sélection des cas et une spécialisation des accompagnateurs économiques sur des sujets précis (conseils de base pour la gestion d'une micro-activité)
- Elargir les formations et services de suivi-conseil à d'autres micro-entrepreneurs non emprunteurs chez MAMPITA, soit clients d'autres IMF (via des partenariats avec ces dernières) soit issus d'autres structures partenaires (CFP, autres ONG, etc.)
- Développer une plateforme en lien avec tous les CFP et autres acteurs afin de mutualiser les initiatives en FIP
- Créer un département Formation/Emploi/Placement au sein de MAMPITA (agence pour l'emploi qui centraliserait les actions de formations, financement d'AGR, contact avec les entreprises, etc.)

**Services sociaux** :

- Renforcer les services actuels (Permanence Sociale, Accompagnement familial dynamique, formations sociales)
- Diversifier l'offre en développant d'autres services : ateliers enfants et éveil, santé PMI/nutrition (surtout si les ONN ne travaillent plus),
- Consolider le réseau de structures partenaires et les collaborations avec les acteurs publics et privés
- Mettre en place un service de micro-épargne pour les familles identifiées et suivies par les Animatrices Sociales (en lien avec le volet MC qui serait responsable de la partie financière de l'activité)
- à terme, et pour les zones dont les volets comptent se retirer (car besoins sociaux moins importants), transferts de certaines activités sociales aux services locaux de la commune (Bureau d'Action Sociale par exemple) si cela est possible

**Organisation et Ressources Humaines**

L'Association devra renforcer son organisation et ses ressources humaines, au fur et à mesure de l'augmentation de sa taille et de ses activités, aussi bien au niveau de l'équipe opérationnelle, de la direction, que de son Conseil d'Administration (voir organigrammes et section spécifique).

**Principaux Risques et Enjeux** :

Le volet MC est le volet le plus exposé à un **risque concurrentiel**, la menace étant que les autres IMF couvrent progressivement l'ensemble du marché, provoquant une baisse irrévocable du nombre d'emprunteurs chez MAMPITA. Afin de limiter ce risque l'Association doit poursuivre la différenciation et l'innovation de ses services financiers (produit, garantie, conditions), son ciblage spécifique (pour les plus pauvres) et rechercher de nouveaux segments non couverts (rural principalement). A terme,

si l'expansion des IMF venait à trop menacer les services financiers de MAMPITA, l'Association pourrait recentrer ses activités sur la formation, le suivi-conseil et l'accompagnement de micro-entrepreneurs (offre très faible sur ces services) déléguant la partie financière du crédit à une autre IMF partenaire (protocole de collaboration avec des IMF).

Le risque de **dérive dans la mission de l'Association** doit également être considéré puisque de nombreux projets (IMF ou ONG) faisant du micro-crédit, à vocation sociale à l'origine, ont connu lors de leur expansion ce « *Mission Drift* » : poussées par la croissance des activités, et la recherche d'une meilleure rentabilité de la structure, les organismes favorisent des activités plus lucratives, aboutissant à une orientation commerciale, non compatible avec les statuts et la raison d'être initiale du Projet. Ce risque peut être limité par le renforcement du Conseil d'Administration de l'Association (organe garant du respect de la mission et des objectifs de MAMPITA), la consolidation de la formation initiale et continue des équipes (appropriation des valeurs et orientations par les salariés) et par la création d'une **Charte MAMPITA** (qui définirait la mission, les objectifs et les valeurs devant être respectés/appliqués au sein de l'Association).

Comme pour tout projet en partie subventionné, MAMPITA doit tenir compte du risque d'un **manque de ressources financières** pour le fonctionnement de l'Association (financements obtenus devenant insuffisants par rapport au développement des actions, avec le risque de fermeture d'activité, réduction de personnel, etc.). Afin de limiter ce risque MAMPITA génère des recettes propres (contribution de bénéficiaires du volet MC), lui permettant déjà, par rapport à beaucoup d'Association/ONG de développement, d'avoir une dépendance moins importante vis-à-vis de ses financeurs. Par ailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, MAMPITA constitue des réserves propres, qui permettront à MAMPITA d'avoir une marge de manœuvre au niveau financier, puisque ces fonds pourront être utilisés selon la volonté de l'Association (notamment en cas de difficultés à trouver des subventions). Enfin, comme toute Association ou ONG, MAMPITA se doit d'assumer la recherche de ses financements et la levée de fonds, localement et internationalement, par la qualité de ses actions, ses compétences et sa capacité à établir des relations de confiance sur la durée avec les financeurs (qualité des demandes et rapports, transparence et qualité du suivi financier, certification des comptes, cohérence stratégique, etc.)

### **Positionnement Financier de MAMPITA**

Pour la période 2012-2014, la stratégie financière de MAMPITA est évidemment étroitement liée au choix de positionnement des activités de l'Association. En effet, MAMPITA vise à renforcer son positionnement d'ONG de développement et d'IMF à vocation sociale. La baisse des taux d'intérêts des micro-crédits, le lancement de produits financiers spécifiques ciblant des populations vulnérables (avec un accès simplifié), le développement des activités de formation et insertion professionnelle et la croissance du volet social, sont autant de mesures qui peuvent tendre à une baisse de la "rentabilité" de MAMPITA (ratio dépenses/recettes en hausse).

Néanmoins, et comme MAMPITA ne peut évidemment faire abstraction des enjeux financiers, il est important d'adopter un positionnement financier qui soit supportable, réaliste et ne mettant pas en danger, à moyen et long terme la pérennité de l'association.

Ainsi MAMPITA devra être particulièrement vigilant aux aspects suivants:

- maîtrise des coûts opérationnels
- croissance maîtrisée et modérée
- participation financière des bénéficiaires
- implication et participation des autorités et acteurs locaux

Ce dernier point se décline dans une optique à long terme et est évidemment délicate dans le contexte actuel. Cependant dans une approche globale du développement il semblerait normal que les autorités et acteurs locaux s'impliquent en reprenant ou en finançant certaines des activités dans une logique d'intégration et de développement local.

D'autre part, et parce que le nombre d'emprunteurs augmente d'année en année, les recettes de MAMPITA générées par les activités seront en augmentation. De plus, et en vertu de la convention d'assistance technique et financière avec Inter Aide, MAMPITA constitue des réserves sur ses recettes propres. L'association devrait donc tout de même parvenir à progressivement augmenter son taux d'autosuffisance financière (on pourrait également considérer l'indépendance financière comme la capacité à générer **et** à lever les fonds suffisants pour permettre le bon déroulement des activités).

## II) Présentation du Projet

### a) Contexte, objectifs et historique du Projet

#### ❖ Contexte de l'action

Comme à Antananarivo, ou d'autres grandes villes de Madagascar, les quartiers pauvres de Mahajanga concentrent des besoins primaires très intenses, associés à une volonté des populations d'améliorer leur revenu et leur situation sociale. Les populations des quartiers pauvres sont souvent déstructurées et cherchent les moyens économiques de survivre, de s'insérer socialement et de répondre à leurs besoins primaires. Cela crée certes une dynamique de développement, mais pour en tirer parti, les familles les plus démunies ont généralement besoin d'un appui à la fois financier et technique. Cela a conduit MAMPITA à lancer un programme de développement intégré (économique et social), consistant à proposer des prêts productifs, associés à des formations à la gestion et à un accompagnement économique, ainsi qu'à des services sociaux, pour permettre aux familles de lancer ou de développer des micro-activités productives dans le secteur informel, d'améliorer ainsi leur revenu et leur situation, et de résoudre certains de leurs problèmes sociaux et familiaux.

#### ❖ Objectifs du projet

L'objectif général de l'Association est de réduire la pauvreté dans la ville de Mahajanga, à travers l'insertion socio-économique des plus pauvres. C'est la raison d'être de l'Association, le but pour lequel la structure a été créée, tels que l'explicitent les « Missions, Objectifs et Principes d'Actions » de ses Statuts et de l'Assemblée Générale Constitutive :

**« Art 7.- L'association a pour mission de réduire de façon notable et durable la pauvreté en milieu urbain, à travers l'insertion socio-économique des familles pauvres et vulnérables.**

*Elle se fixe les objectifs suivants, en faveur de sa cible spécifique :*

- *Soutenir la création et le développement d'activités génératrices de revenus*
- *Améliorer leurs compétences*
- *Les aider à devenir acteur de leur propre développement*

**Art 8.-** *L'association se fixe comme objectif spécifique d'augmenter les revenus de ces familles par la création et le développement d'activités génératrices de revenus, grâce à une offre accessible et de proximité de services (...) incluant des services financiers (prêt, épargne...) et des services non financiers (sensibilisation, formations, suivi, conseil, accompagnement social...).*

**Art 9.-** *Principes d'action : l'association cible spécifiquement les familles pauvres et/ou vulnérables (sur le plan du revenu, de l'éducation, de l'habitat...) et adopte une démarche participative visant à leur permettre d'améliorer par elles-mêmes leurs conditions de vie. Elle s'attache à assurer un suivi adapté et à offrir des services adéquats, afin d'assurer un impact significatif et durable de ses actions. Elle vise l'efficacité la plus élevée possible, en touchant des zones densément peuplées. »*

L'objectif spécifique est de soutenir, par le financement et le suivi/formation, la création et le développement d'activités génératrices de revenus (afin d'augmenter le revenu des familles et d'améliorer ainsi leurs conditions de vie), et d'accompagner les familles les plus vulnérables dans la résolution de leurs problèmes sociaux. Le projet considère comme fondamentales les notions de responsabilisation des bénéficiaires et d'autonomie.

## ❖ Rappel de l'historique de MAMPITA

L'association MAMPITA, créée en juillet 2008, est une Association de droit malgache (régie par l'ordonnance n°60.133 du 3 octobre 1960), avec un Conseil d'Administration, une Assemblée Générale et une équipe salariée, tous malgaches. Elle est également reconnue, pour ses activités financières, comme Institution de Microfinance de niveau 1 par la Banque Centrale de Madagascar et le Ministère des Finances (licence IMF 1 accordée par la CSBF<sup>1</sup>).

A l'origine, l'Association a été créée par la volonté commune de responsables d'Inter Aide (ONG française intervenant à Madagascar), de dirigeants de C.E.FOR. (ONG malgache œuvrant dans le microcrédit productif et la formation professionnelle à Antananarivo) et de professionnels malgaches travaillant à Mahajanga dans les domaines d'actions concernés (ONG, formation, social et crédit) et désirant s'impliquer dans le projet (membres du Conseil d'Administration).

Depuis ses débuts, MAMPITA est donc soutenue techniquement et financièrement par l'ONG française Inter Aide. Le Conseil d'Administration de l'Association s'est ainsi accordé avec Inter Aide pour que le Responsable de Programme Inter Aide soit le Directeur de MAMPITA (volontaire mis à disposition) pendant le temps nécessaire à la mise en place du projet et au transfert de compétences à l'équipe locale : il dirige les opérations et offre un appui technique, de conseil et de formation auprès de l'équipe dans les domaines de la gestion, du suivi et de l'évaluation des activités. Des conventions d'Assistance Technique et Financière détaillent les relations et responsabilités entre Inter Aide et MAMPITA.

La structuration des compétences de l'association permettra à MAMPITA de renforcer progressivement son autonomie institutionnelle, organisationnelle et financière.

Il n'y a pas de limite dans le temps pour ce projet, l'objectif étant que ce projet soit pérenne, opérationnellement comme financièrement. Nous reviendrons dans les sections suivantes sur les perspectives d'autonomisation (*section IV.e*).

## b) Zone d'intervention, méthodologie et activités actuelles

### ❖ Lieu d'activité et zones d'intervention actuelles

L'Association MAMPITA intervient actuellement dans la commune urbaine de Mahajanga. Le siège de MAMPITA, ainsi que sa première agence ouverte en octobre 2008, sont installées dans le quartier de Morafeno, en centre-ville, à proximité du marché municipal de Mahabibo. La deuxième agence, ouverte en novembre 2009, se trouve dans le quartier de Pont-Blanc, proche des zones commerçantes de Tsaramandroso et de Tsararano, sur la route de l'aéroport. Enfin, la troisième agence, ouverte en septembre 2011, couvre la zone dite de Sotema, et des quartiers populaires autour de la Route Nationale 4 allant vers Antananarivo.



Grâce à ses trois agences, le projet couvre actuellement 21 Fokontany sur les 26 que compte la Commune Urbaine de Mahajanga, soit une population estimée à 170 000 habitants<sup>2</sup> environ. Les Fokontany concernés sont les suivants : Morafeno, Marovato-Abattoir, Ambovoalanana, Manga, Mahabibokely, Ambalavola, Fiofio, Manjarisoa, Ambalavato, Aranta (agence Morafeno, en rouge sur la carte) ainsi que Mahavoky Avaratra, Mahavoky Atsimo, Tsararano Anosikely, Tsararano Ambany,

<sup>1</sup> Commission de Supervision Bancaire et Financière

<sup>2</sup> INSTAT, Département de la Démographie et des statistiques sociales – 2011. Etude qui évalue la population de Mahajanga I à 209 052 habitants (et Mahajanga II à 73 457 habitants) en 2011.

[http://www.instat.mg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=56](http://www.instat.mg/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=56)

Tsararano Ambony, Tsaramandroso Ambony, Tsaramandroso Ambony (agence Pont-Blanc, en jaune sur la carte), et enfin Mahatsinjo, Antanimasaja, Ambohimandamina et Tanambao Sotema (agence Sotema, en bleu sur la carte).



#### ❖ Cible/Bénéficiaires

Les bénéficiaires ciblés par MAMPITA sont les **habitants des quartiers défavorisés** couverts en **situation précaire et vulnérable**, afin de répondre à la mission de l'Association. Parmi cette population cible, **chaque volet de MAMPITA vise des sous-groupes cibles spécifiques**. Le volet Micro-Crédit visera ainsi les personnes qui souhaitent **créer ou développer une activité génératrice de revenus**, tout comme le volet Accompagnement Economique qui cherchera à **renforcer les compétences professionnelles**, tandis que le Volet Social visera les familles ayant d'importants **problèmes sociaux**. Les bénéficiaires peuvent bénéficier des trois volets de MAMPITA de manière totalement indépendante.

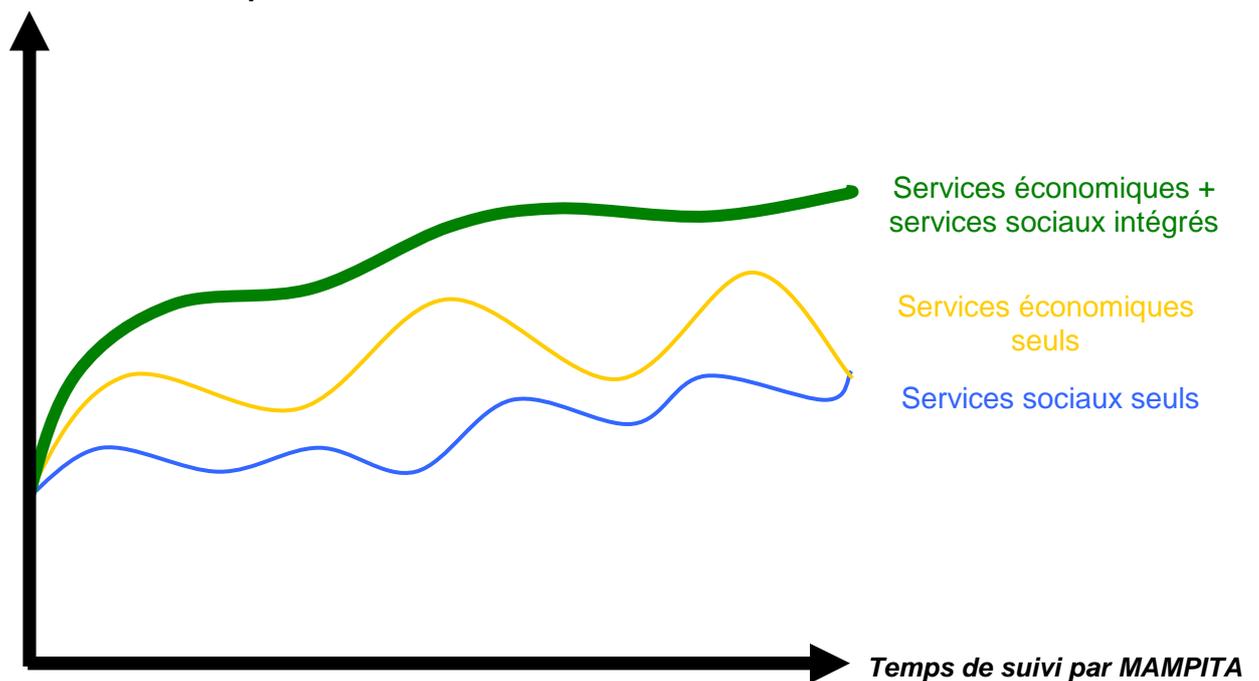
La **sélection des familles bénéficiaires** se fait en fonction de leur niveau de pauvreté et de vulnérabilité, ce qui permet de s'assurer qu'elles correspondent bien à la **cible visée par l'Association**. Cette sélection se fait grâce à un **outil de catégorisation sociale**<sup>3</sup> (PAT- *Poverty Assesment Tool*, en anglais, voir annexe 1) appelé « Photo de Famille » chez MAMPITA, qui évalue la pauvreté et la vulnérabilité de la famille sur un ensemble de 17 critères (des critères sociaux tels que la situation matrimoniale, le planning familial, les relations parents-enfants ; des critères de santé tels que la vaccination, l'hygiène ; des critères d'éducation tels que la scolarisation des enfants ; des critères économiques tels que les revenus de la famille, l'état du logement, la capacité d'épargne...). Ce score peut ensuite être évalué au fur et à mesure que les familles bénéficient des services de MAMPITA, permettant ainsi de suivre l'impact des services sur les bénéficiaires (annuellement sur le volet Micro-crédit, en début et fin de suivi sur le volet Social).

<sup>3</sup> Inter Aide, *Pratiques*, 2011 : <http://www.interaide.org/pratiques/search/node/cat%C3%A9gorisation%20sociale>

## ❖ Méthodologie

La spécificité de MAMPITA réside en sa méthodologie intégrée : une même famille cible peut bénéficier simultanément de plusieurs services complémentaires (micro-finance, formation, social), tous dispensés en interne par les équipes de l'Association. Cette méthodologie se base sur la conviction que les familles cibles du projet sont confrontées en même temps à des problèmes économiques et à des problèmes sociaux lourds, et que ses problèmes sont souvent corrélés. En effet, différentes études, ainsi que le suivi des bénéficiaires chez MAMPITA (tout comme sur de nombreux projets soutenus par Inter Aide<sup>4</sup>) ont permis de constater que lorsque les bénéficiaires sont suivis uniquement par l'un des volets, l'impact est moindre (l'évolution théorique est schématisée dans le figure 1 ci-dessous). Par exemple, une famille bénéficiant d'un accompagnement social, qui va progresser, petit à petit, grâce au suivi des objectifs sociaux identifiés, mais dont la situation économique ne change pas, sera continuellement bloquée par l'insuffisance de revenus (malgré la réalisation des démarches administratives, les enfants ne seront pas scolarisés à cause des droits d'inscriptions, etc.), freinant considérablement sa progression (courbe bleu). De la même manière, une famille ne bénéficiant que des services économiques, verra probablement ses revenus augmenter de manière significative avec le prêt, mais si ses difficultés sociales persistent (pas de planning familial, alcoolisme, non-scolarisation des enfants) la situation de la famille se dégradera à nouveau lors des problèmes sociaux, entraînant un impact sur le capital de l'activité (courbe jaune). C'est pourquoi MAMPITA met en place une méthodologie intégrée, combinant les différents services, permettant un impact véritablement durable sur les bénéficiaires, aussi bien au niveau social qu'économique, synonyme de réel développement (courbe verte).

**Situation socio-économique du bénéficiaire**



Il est néanmoins important de souligner qu'au sein de cette méthodologie intégrée, les 3 types d'activités (financières, accompagnement-suivi économiques, sociales) sont menées par des personnes différentes. En effet, chaque volet requiert des spécificités techniques et une démarche de collaboration particulière avec les bénéficiaires : une animatrice sociale ne peut établir une relation de confiance pour le travail social avec une famille, si elle doit en même temps réclamer le remboursement du prêt (idem, un Conseiller Animateur Crédit ne peut gérer sereinement le suivi des prêts, s'il accorde trop de temps au suivi social de ses bénéficiaires).

<sup>4</sup> « Etude d'Impact des services à Pune », Swabhimaan-Inter Aide, *Pratiques*, 2008.  
[http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/IA\\_Uplift\\_India\\_IGP\\_HMF\\_impact\\_study\\_final08.PDF](http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/IA_Uplift_India_IGP_HMF_impact_study_final08.PDF)

### ❖ Activités, produits et services proposés actuellement

Concernant le volet micro-crédit, la méthode a pour fondement de donner une chance aux micro-entrepreneurs les plus pauvres. Ainsi, aucune garantie matérielle ni d'épargne préalable n'est exigée pour l'obtention d'un premier prêt. Il est toutefois demandé qu'une tierce personne se porte garant de l'emprunteur. Pour les prêts ultérieurs, il est également demandé à l'emprunteur d'avoir constitué de l'épargne chez MAMPITA au cours du remboursement du prêt précédent. Les candidats au prêt doivent avoir une idée précise de l'activité dans laquelle ils vont investir, et présentent pour cela un plan détaillé des dépenses et recettes prévues. Ils doivent être résidents des quartiers d'intervention. Ces informations, leur motivation, ainsi que l'adhésion du conjoint au projet, sont vérifiées au cours de différentes étapes. Idéalement, les projets soutenus doivent encourager en priorité les activités de production, à la valeur ajoutée plus forte que celles d'achat/vente et sources d'entrée d'argent dans les quartiers d'intervention. Ils sont ensuite suivis, conseillés voire orientés par les équipes.

En lien avec les services financiers, MAMPITA propose des formations de groupes sur la création et la gestion d'une AGR, adaptées aux besoins des micro-entrepreneurs selon le niveau de maîtrise de leur activité (1 à 2 heures pour 10 à 20 personnes) et construits sur un mode participatif. Les modules abordent différents thèmes (Gestion du budget de l'activité, du budget familial et de l'épargne ; Marketing, conseils de vente et tenue des comptes...). Par ailleurs, ce volet Accompagnement Economique est impliqué dans l'appui aux micro-emprunteurs par l'analyse de leur projet d'activité, en les assistant/formant, lorsque cela est nécessaire, sur les différents éléments de leur projet (réalisation d'un mini « business plan », enquête « pré-octroi » pour analyser en détail les caractéristiques de l'activité, etc.). Un suivi de fonds systématique est également réalisé pour chaque prêt, afin de s'assurer, après l'octroi, que l'argent a bien été utilisé pour le projet prévu. Enfin, les Accompagnateurs Economiques fournissent un suivi-conseil individuel, proposé à tous les micro-entrepreneurs, et en particulier à ceux qui connaissent des difficultés de gestion et ont momentanément des difficultés de remboursement de leur prêt productif. Il leur permet d'être conseillés et suivis, pendant plusieurs semaines, dans la mise en œuvre de solutions simples pour mieux développer leurs activités productives, ou orientés vers d'autres services sociaux ou de santé qui leur seraient utiles.

De la même manière, le volet social de MAMPITA a pour objectif d'aider ces familles vulnérables à retrouver confiance en elles et à leur donner les moyens de résoudre elles-mêmes les problèmes de la vie quotidienne. Les familles bénéficiant de cet accompagnement social<sup>5</sup> viennent spontanément ou sont détectées par l'équipe, et une enquête sociale est réalisée pour évaluer le niveau de départ des familles cible, grâce à une fiche d'analyse spécifique. Pour les familles (majoritairement des femmes et enfants) les plus en difficultés, des visites à domicile régulières sont réalisées pendant 6 à 9 mois : une animatrice aide la famille à comprendre les causes de ses difficultés afin de se fixer quelques objectifs précis à atteindre (obtenir une copie d'acte de naissance, faire vacciner un enfant, démarrer une formation professionnelle, scolariser un enfant, espacer les naissances, gérer la re-nutrition des enfants, surmonter un problème d'addiction d'un des membres de la famille, etc.). Par cet accompagnement et par les référencement, les familles parviennent à utiliser les services de base existant dans les quartiers (écoles, centres de santé et hôpitaux, service social de la mairie, bureau d'hygiène, etc.) qu'ils ne connaissent/fréquentent généralement pas à cause de leur isolement social. Un bilan final du suivi est ensuite effectué : à l'issue de l'accompagnement, une nouvelle analyse de la situation de la famille permet de mesurer avec elle les progrès accomplis. En cas de besoin, la famille pourra ensuite venir en permanence sociale pour obtenir des informations complémentaires.

<sup>5</sup> *La méthode d'accompagnement des familles*, Inter Aide, *Pratiques* – 2006.  
[http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/AF\\_doc\\_Alex\\_David\\_Fr\\_maj\\_Anne\\_Carpentier\\_2010.pdf](http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/AF_doc_Alex_David_Fr_maj_Anne_Carpentier_2010.pdf)

**Volet Micro-Crédit**

- Prêts productifs (pour le financement d'activités génératrices de revenus)

<b><u>Produits Classiques</u></b>	<b><u>Epargne bloquée</u></b>	<b><u>Garant moral</u></b>	<b><u>Taux d'intérêt</u></b>	<b><u>Droits d'octroi</u></b>	<b><u>Montant</u></b>
« PP » (Premier Prêt)	Non	Oui	3% linéaire par mois	600 Ar	60~160 000 Ar
« PS » (Prêt Successif)	15% du capital demandé	Oui	3% linéaire par mois	1% du montant octroyé	0~600 000 Ar
« PS Elevé » (Prêt Successif Elevé)	15% du capital demandé	Oui	3% linéaire par mois	1% du montant octroyé	600 000 ~3 000 000 Ar

Ces produits classiques ont été proposés depuis le lancement du projet en 2008 et jusqu'au 1 janvier 2012 (voir section IV.4 pour les modifications apportées à ces produits en 2012).

Les bénéficiaires doivent être adultes, habiter un quartier couvert par l'agence et doivent fournir les pièces et documents suivants : photocopie de CIN (carte nationale d'identité ; pour le demandeur et son garant), certificat de résidence (pour le demandeur et son garant), et deux photos d'identité. Ils doivent par ailleurs légaliser auprès de leur Fokontany le contrat de prêt signé avec MAMPITA avant l'octroi effectif du crédit.

La procédure complète prend ainsi entre une à deux semaines maximum pour les premiers prêts et entre 4 jours et une semaine pour les prêts successifs, garantissant une forte réactivité du programme par rapport aux besoins de micro-emprunteurs.

Depuis mi-2011, MAMPITA teste, à petite échelle, l'efficacité et l'impact de produits de Prêts spécifiques :

<b><u>Produits Spécifiques</u></b>	<b><u>Epargne bloquée</u></b>	<b><u>Garant moral</u></b>	<b><u>Taux d'intérêt</u></b>	<b><u>Droits d'octroi</u></b>	<b><u>Montant</u></b>
« PP Coup de Pouce » (Premier Prêt à taux zéro)	Non	Non	Pas d'intérêt (0%)	600 Ar	0~100 000 Ar
« P Sco » (Prêt à la scolarisation)	Non	Cas par Cas	1,5% linéaire par mois	600 Ar	0~150 000 Ar

Ces produits ne sont pour l'instant proposés qu'à des bénéficiaires spécifiquement identifiés et sélectionnés (familles suivies en Accompagnement Familial Dynamique, travailleurs de sexe en réinsertion, patients VIH-Sida ou tuberculeux, etc.) par les autres volets ou structures partenaires.

- Epargne rémunérée (constitution d'épargne en cours de remboursement du prêt) : A l'heure actuelle, MAMPITA ne peut proposer que de l'épargne liée au prêt, c'est-à-dire que seuls les emprunteurs du programme peuvent ouvrir un compte épargne. Ce compte leur permet de constituer de l'épargne (anticipation de dépenses futures, imprévus ou investissements) et sert également de garantie à partir du deuxième prêt (l'emprunteur doit toujours maintenir un solde d'épargne au moins égale à 15% de son solde de prêt en cours). Les dépôts et retraits sont illimités pour l'emprunteur et peuvent être réalisés à partir d'un montant de 100 MGA

**Volet Accompagnement Economique**

- Formations théoriques à la gestion : deux modules : « Gestion d'une Activité Génératrice de Revenus » et « Gestion du budget familial et sensibilisation à l'épargne ».
- Enquête pré-octroi : pour aider l'emprunteur à déterminer et/ou affiner son projet.
- Suivi de fonds : pour s'assurer que le capital octroyé est bien utilisé à financer l'activité prévue.
- Suivi-conseil : en cas de difficultés dans l'AGR ou de retard de remboursement, suivi individualisé sur le terrain, pour en analyser les causes et aider l'emprunteur à résoudre ses problèmes.

**Volet Accompagnement Social**

- Permanences sociales : 1 à 2 heures chaque jour à l'agence, pour accueillir les personnes qui souhaitent discuter avec l'animatrice sociale.
- Visites à domicile : pour suivre les familles les plus vulnérables, instaurer un climat de confiance et les accompagner dans la résolution des problèmes qu'elles auront identifiés – suivi qui dure en moyenne entre 5 et 7 mois.
- Référencement vers des structures adaptées, qui ont été préalablement identifiées et rencontrées
- Formations sociales participatives : pour inciter les échanges d'expériences et la mise en réseau des personnes concernées par un problème similaire.
- Ateliers Enfants

Notons que ces différentes activités se font en lien étroit avec un réseau de structures partenaires, puisque MAMPITA collabore avec plus de 50 organisations (services de santé, d'éducation et administratifs, ONG et acteurs privés) à travers des référencements, des réunions et des échanges réguliers.

### III) Environnement et Contexte d'intervention

#### a) L'industrie, le secteur, la branche, et les acteurs

En tant qu'Association de Développement proposant des services financiers (licence IMF), des services de formation/suivi-conseil économiques et des services sociaux, le secteur d'intervention de MAMPITA comporte les différentes IMF, ONG et organisations publiques et privées de ces domaines de la Commune Urbaine de Mahajanga.

Ainsi, dans ce contexte urbain, de nombreux acteurs mettent en œuvre des services dans ces domaines d'activité, bien qu'ils ne répondent, généralement, que de manière incomplète aux besoins des populations cibles.

Un niveau des services financiers, remarquons avant toute chose que le contexte d'intervention a beaucoup changé ces quatre dernières années. En effet, initialement, lors de la création et du lancement des activités de MAMPITA en 2008, il n'y avait que peu d'organismes qui proposaient des services de micro-crédit et d'épargne à Mahajanga. Année après année, de nouveaux acteurs se sont implantés, dont des IMF importantes, comme par exemple MicroCred, mi-2009, ou l'OTIV début 2010. Mi-2011, on dénombrait près d'une dizaine d'acteurs proposant des services de micro-finance dans la Commune Urbaine de Mahajanga :

- **MAMPITA**
- **Entreprendre à Madagascar**
- **ADéFi<sup>6</sup> (Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises)**
- **Première Agence de MicroFinance**
- **SIPEM (Société d'Investissement pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar)**
- **OTIV Boeny (3 caisses à Mahajanga, 10 000 membres)**
- **MicroCred**
- **FEM (Femmes Entrepreneurs de Mahajanga)**
- **ACEP Madagascar (Agence de Crédit pour les Entreprises Privés)**
- **Acces Banque (lancement prévu en 2012 à Mahajanga)**

Au niveau des services non-financiers économiques, moins d'acteurs interviennent sur la formation, l'accompagnement et le conseil à l'insertion professionnelle des adultes. On peut cependant noter, en 2011, les structures suivantes :

- **Centres de Formation Professionnelle (plusieurs CFP dont le principal, le centre Don Bosco)**
- **Comité de Pilotage de la Réinsertion Sociale et Professionnelle Boeny (en cours de création, non fonctionnel actuellement) et le Programme du Ministère de la Population**
- **CITE Mahajanga**
- **Enda OI (uniquement pour la formation initiale et le placement en CFP de jeunes défavorisés)**

Un des principaux acteurs de cette branche, l'ONG EMDH (Enfants du Monde – Droits de l'Homme), a fermé ses portes fin 2010 à Mahajanga, laissant un maillon manquant entre les organismes identifiant des adultes (jeunes spécialement) non-formés, les possibilités de formation théorique, les filières de formation technique, et les débouchés d'auto-emploi ou de placement professionnel.

Enfin au niveau des services sociaux, différentes structures publiques comme privées agissent à Mahajanga sur les activités d'accompagnement social, suivi administratif, appui à la santé et appui à la scolarisation. Parmi ces structures, citons les principaux acteurs suivants :

<sup>6</sup> ADéFI et ACEP Madagascar ont fusionné en 2011, ACEP gérant le portefeuille de crédits de la nouvelle alliance et ADéFI sa mutuelle de santé.

- **BAS (Bureau d'Action Sociale de la Commune)**
- **CDEF (Collectif des Droits de l'Enfant et de la Famille)**
- **Services publics (centre de santé, établissements scolaires, etc.)**
- **GIZ- VIH Sida**
- **PSI-Top Réseau**
- **SOS Villages d'Enfants**
- **Enda OI**
- **Congrégations religieuses (dispensaires, centre d'accueils, etc.)**

## b) Produits et services de substitution

### Services Financiers

	<b>OTIV Boeny</b>	<b>PAMF</b>	<b>MICROCRED</b>	<b>ACEP / ADéFi</b>
<b>Produits</b>	- Crédits sociaux - Crédits productifs - Epargne	- Crédits productifs - Epargne	- Crédits productifs - Compte épargne, à vue, à terme	- Crédits productifs - Dépôt à terme - Epargne
<b>Taux</b>	1.5 à 3% dégressif	2% dégressif	de 1.5% à 2% dégressif	1.5% pour TPE 1.3% PME
<b>Durée de processus</b>	1 à 3 mois épargne préalable	entre 2 semaines et 1 mois	1 mois en moyenne	1 mois
<b>Durée du crédit</b>	2 à 36 mois	2 à 24 mois	2 à 24 mois	3 à 36 mois
<b>Commission d'ouverture</b>	5%	2%	2%	1%
<b>Montants (Ar)</b>	100 000 à 6 millions	100 000 à 15 millions	200 000 à 15 millions	50 000 à 40 millions
<b>Garanties</b>	-Garanties financières : ¼ du prêt -Garanties matérielles : 150% du prêt - Aucune garantie pour les prêts de groupe (caution solidaire)	-Créd < 2 millions : 50% du prêt sur biens mobiliers et stock -Cred > 2 millions : 100% sur biens mobiliers, stock, véhicule, immobilier	-Créd < 2 millions : 50% du prêt sur biens mobiliers et stock -Cred > 2 millions : 100% sur biens mobiliers, stock, véhicule, immobilier	-Matériel, véhicule, titre, hypothèque
<b>Statuts</b>	Institution Mutualiste, mutuelle d'épargne et de crédit à capital variable	Société Anonyme, non mutualiste	Société Anonyme, non mutualiste	Société Anonyme, non mutualiste
<b>Nombre de clients</b>	10 000 membres environ	Environ 2 000 prêts encours fin 2011.	non communiqué	non communiqué

Notons que la concurrence entre ces institutions a contraint certains acteurs à chercher à élargir leur marché pour trouver de nouveaux clients :

- en étant de plus en plus agressifs commercialement (promotion, publicité, démarchage porte-à-porte, etc.)
- en étant de moins en moins stricts sur le crédit (critères de garantie appliqués avec moins de sévérité, étude du projet financé moins approfondie, voir inexistante, etc.)
- en ciblant de plus en plus bas leurs clients (nouveau produits, montants des premiers crédits plus faibles, conditions d'accès au crédit moins strictes)

Ainsi, il faut insister sur le fait que l'on commence à rencontrer à Mahajanga de plus en plus de cas de surendettement au sein de quartiers d'intervention. Des foyers prennent successivement, ou même simultanément<sup>7</sup>, plusieurs prêts dans différentes IMF, sans que les projets financés et les possibilités de remboursement ait été correctement analysés, et se retrouvent enfermés dans une spirale d'endettement. On observe donc que ce phénomène se développe à Mahajanga et que, dans un contexte socio-économique encore dégradé, il risque de s'aggraver, comme cela a déjà été le cas dans certaines régions de Madagascar (crise en zone rurale Itasy en 2010-2011) ou, à plus grande échelle dans d'autres pays (exemple connu de l'Andhra Pradesh<sup>8</sup>, en Inde). Même s'il n'y a pas encore de chiffres précis sur le sujet dans la région mahajangaise (les IMF ne s'en inquiètent pas, mettant en avant le fait que le taux de pénétration global reste modéré), il est important de noter que c'est tout de même l'une des principales conclusions qui ressort d'une étude nationale réalisée par l'Agence Française de Développement<sup>9</sup> : « *Dans ce contexte de concurrence avivée, et structurelle, des risques réels d'impact négatif pour les clients apparaissent – surendettement notamment.* »

### **Services non-financiers**

Certains organismes (CITE, EAM) proposent des formations pour les micro-entrepreneurs, mais ces formations sont soit adaptées à une cible plus élevée (micro-entreprises et PME dirigées par des entrepreneurs plus qualifiés), soit elles sont dispensées en brousse (zones rural de la Région Boeny). Les IMF classiques ne proposent quant à elles aucune formation ni suivi spécifique de leurs emprunteurs. Il existe donc quelques offres de formation/appui technique sur le sujet (des synergies/collaborations sont d'ailleurs envisageables avec ces intervenants), mais globalement il n'y a que très peu de produits/services de substitution aux niveaux des activités de services non-financiers économiques.

### **Services sociaux**

De la même manière, aux niveaux des services sociaux, malgré l'existence d'une grande variété d'intervenants (services publics de santé, éducation, etc. ; autres ONG et organismes privés), aucun acteur ne réalise véritablement les mêmes activités que MAMPITA. Il existe bien des programmes (Enda OI, SOS Villages d'Enfants, GIZ) avec de l'accompagnement social, mais leurs actions concernent un nombre très faible de bénéficiaires, ou alors uniquement une thématique spécifique (scolarisation ou santé) et non une démarche globale de travail social avec la famille et un travail de proximité sur le moyen et long terme.

<sup>7</sup> La CRM (Centrale de Risque de Microfinance de Madagascar) n'est toujours pas fonctionnelle et les IMF concurrentes collaborent très peu entre elles sur ce sujet. Notons néanmoins que MAMPITA échange mensuellement ses fichiers d'encours avec PAMF, et irrégulièrement avec l'OTIV.

<sup>8</sup> « La crise du micro-crédit en Andhra Pradesh » J.M. Servet, *Revue Tiers-Monde* VARIA - 2011.

<sup>9</sup> « Les IMF malgaches face à la crise », N.Assouline, C.Poursat, Agence Française de Développement – 2011.

### c) Analyse de la demande et des besoins

D'après le dernier rapport de l'INSTAT<sup>10</sup>, datant d'août 2011, 76,5% de la population malgache est classée comme pauvre, c'est-à-dire en dessous du seuil de pauvreté défini par l'organisme (468 800 Ar/personne/an ou 0,46 euros/personne/jour). En milieu urbain, cette incidence est de 54,2%, contre 82,2% en milieu rural. Ces mêmes données indiquent qu'un peu plus de la moitié de la population, soit 56,5% vit dans la pauvreté extrême (en dessous du seuil alimentaire minimal de 2133Kcal/jour, évalué à 328 162 Ar/an). C'est encore en milieu rural que l'incidence de la pauvreté est la plus élevée avec un taux de 62,1%, contre 34,6% en milieu urbain.

Par ailleurs le dernier rapport de Nations Unies<sup>11</sup> identifie comme principaux besoins au niveau national les questions d'éducation, d'insertion sociale et d'emploi/production économique. A Mahajanga, on retrouve des caractéristiques similaires. En effet, différentes enquêtes de terrain ont été menées par MAMPITA dans le cadre d'études de prospection, de cartographies ou d'extension des activités, et ont permis de collecter des données sur les besoins exprimés par les ménages à Mahajanga. Nous pouvons par exemple citer l'enquête réalisée pour l'étude prospective de la 3<sup>ème</sup> agence de MAMPITA, qui a concerné 4 Fokontany de la Commune Urbain de Mahajanga avec un échantillon représentatif de 135 ménages dont la synthèse de principaux résultats est la suivante :

<b>Par quels services de proximité seriez-vous intéressé/e ?</b>		
<b>Social</b>	<b>Oui</b>	<b>Non/Nsp</b>
Conseil	17,8%	82,2%
Appui ponctuel	2,2%	97,8%
Suivi rapproché	3,7%	96,3%
Aide à l'obtention de documents administratifs	5,2%	94,8%
Médiation	0,0%	100,0%
Formation	1,5%	98,5%
Référencement	1,5%	98,5%
Autres :	0,0%	100,0%
<b>Santé</b>	<b>Oui</b>	<b>Non/Nsp</b>
Conseil	8,9%	91,1%
Référencement	6,7%	93,3%
Consultation	5,2%	94,8%
Hospitalisation	0,7%	99,3%
Planning Familial	5,2%	94,8%
Autres :	0,0%	100,0%
<b>Education</b>	<b>Oui</b>	<b>Non/Nsp</b>
Crèche	2,2%	97,8%
Préscolaire	2,2%	97,8%
Alphabétisation	0,0%	100,0%
Primaire	2,2%	97,8%
Autres :	0,0%	100,0%
<b>Economie</b>	<b>Oui</b>	<b>Non/Nsp</b>
Conseil	36,3%	63,7%
Prêt	56,3%	43,7%
Formation	35,6%	64,4%
Autres :	0,7%	99,3%

<sup>10</sup> « Enquête Périodique auprès de Ménages 2010 », INSTAT - 2011.

<sup>11</sup> « Rapport Mondial sur le Développement Humain 2007-2008 », PNUD – 2011.

En synthèse, il est ressorti de cette étude (disponible en sa version complète) que les principaux besoins identifiés portaient sur l'insertion économique et l'insertion sociale. Ces résultats sont également corroborés par l'Enquête de satisfaction<sup>12</sup> réalisée en 2011 chez MAMPITA.

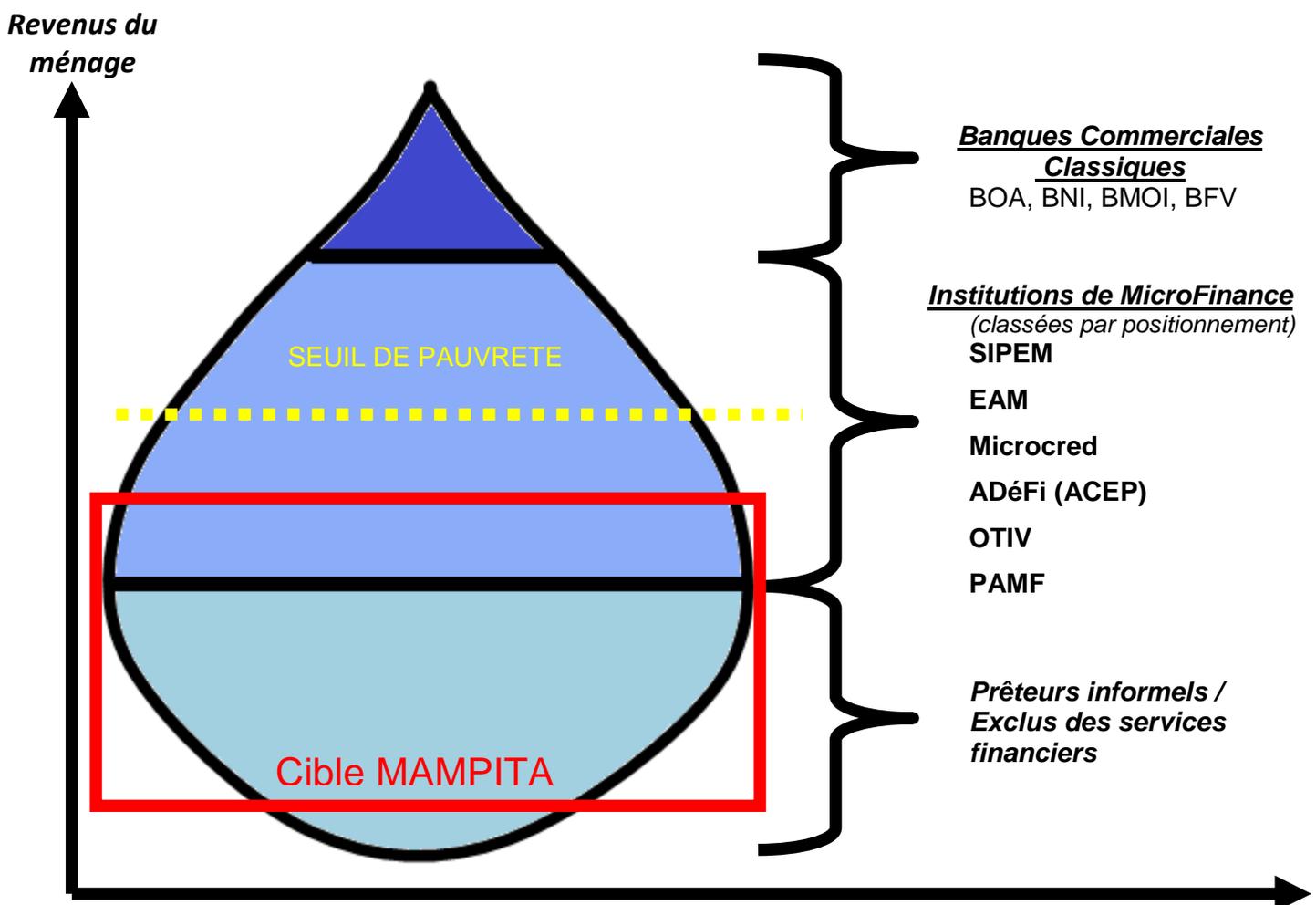
## IV) Stratégie et Positionnement du Projet : 2012/2014

### a) Objectifs fixés

En analysant d'un point de vue stratégique son positionnement, MAMPITA doit répondre aux trois questions suivantes pour définir ses objectifs (*Outreach/Methodology/Change*) :

#### Qui veut-on toucher ?

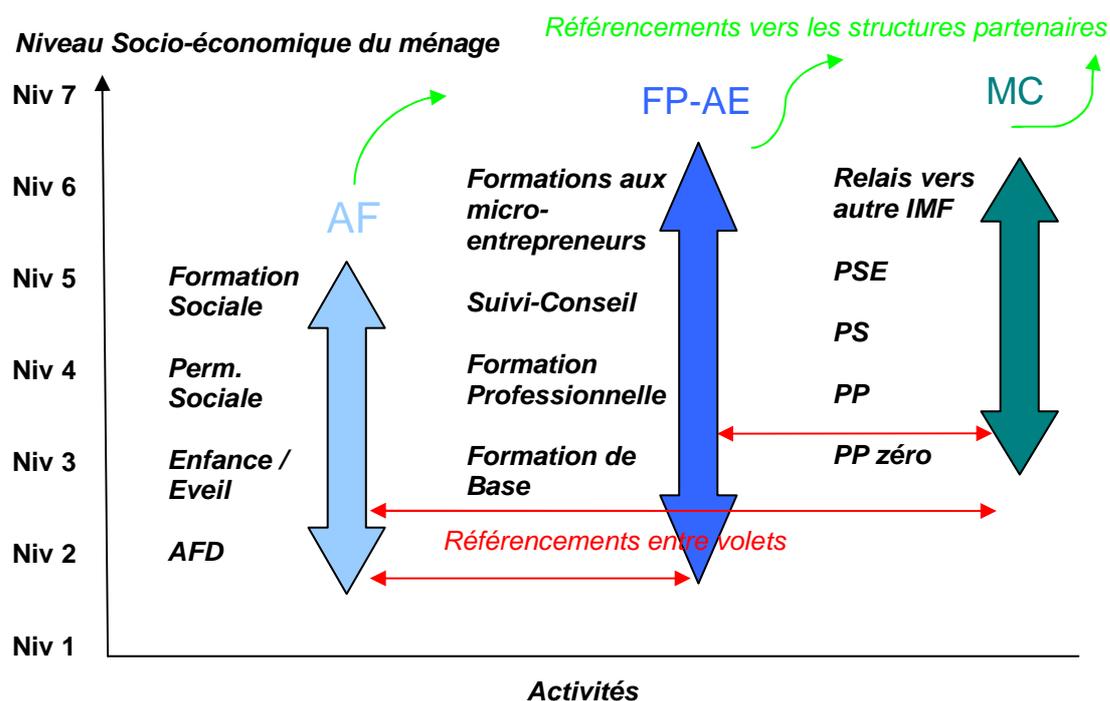
Les familles pauvres de Mahajanga (et de sa région) : familles sous le seuil de pauvreté, et n'ayant pas accès aux services de base (isolement administratif et social). Une grande partie de la population de la ville vivant sous le seuil de pauvreté, il s'agit de cibler prioritairement les personnes exclues des services financiers (banques et IMF), de formation (CFP) et sociaux (service social, établissements de santé, écoles, etc.). Précisons néanmoins que les services et activités de MAMPITA ne permettent pas de viser la frange véritablement « plancher » (situation d'urgence, indigence extrême, personnes sans domicile fixe, personnes atteintes de maladies mentales lourdes, etc.) de la population urbaine de Mahajanga, car cela nécessiterait des services trop spécifiques pour un faible nombre de bénéficiaires.



<sup>12</sup> « Etude de Satisfaction MAMPITA, CEFOR, Vahatra » – Inter Aide, 2011.

### Comment veut-on servir les bénéficiaires cibles ?

L'idée de MAMPITA est de créer une **réelle valeur ajoutée**, avec ses activités, par rapport à l'offre de services existante à Mahajanga. Pour ce faire il s'agit de proposer des services adaptés, efficaces et innovants. Ainsi, et comme explicité antérieurement, la méthodologie défendue par MAMPITA se base centralement sur **l'approche intégrée** des activités auprès des bénéficiaires, c'est-à-dire l'offre simultanée des services complémentaires économiques (financiers et non financiers) et sociaux. Le fait d'agir sur plusieurs leviers auprès des bénéficiaires permet d'augmenter l'impact des actions. Cette approche s'intègre également au contexte global, puisqu'elle permet des référencement et une évolution continue des cibles, aussi bien entre les volets internes de MAMPITA, qu'avec les structures extérieures partenaires (services et sortie par le haut dans la « chaîne de valeur »).



### Quels changements veut-on créer chez les bénéficiaires ?

Changement de situation et de comportements en termes de développement :

- amélioration de la situation économique du ménage (voir schéma page 11) : augmentation des revenus, régularité des sources de revenus stables, augmentation de la capacité à épargner.
- amélioration de la situation sociale du ménage : intégration administrative (documentation des membres), scolarisation des enfants, accès aux soins, etc.
- changements de comportements : responsabilisation, intégration, aptitude à planifier l'avenir, autonomie.

De manière plus générale, et comme pour tout projet, nous pouvons définir des objectifs également au niveau de l'organisation elle-même, de son développement et de sa pérennité. MAMPITA cherchera ainsi à renforcer ses ressources humaines (compétences internes de l'équipe, expertise technique) et son assise financière - ressources propres, relations avec les bailleurs... (Voir sections suivantes).

## b) Positionnement par volet

Afin d'atteindre les objectifs mentionnés précédemment, MAMPITA doit se montrer innovant dans ses différents choix stratégiques (équivalent au « *marketing mix* ») sur ses produits, leurs caractéristiques, les moyens de communications/sensibilisation et sur la mise en place des actions.

### Stratégie et positionnement (par volet)

Au niveau des **Services Financiers**, l'offre « classique » de micro-crédit sur un montant faible (entre 100 000 et 1 000 000 MGA) avec des garanties limitées (garant moral, ou caution solidaire d'un groupe) commence à être couverte. En effet, en plus de MAMPITA, plusieurs IMF ont développé des produits qui, bien que n'étant pas leur positionnement prioritaire (la plupart des IMF vise en général une cible moins pauvre avec des montants plus élevés), touchent une population de plus en plus importante comme chez l'OTIV (Produit « Prêt avec Education ») ou chez PAMF (Prêt à 100 000 MGA sans garantie matérielle mais caution solidaire de groupe).

La valeur ajoutée de MAMPITA sur ce segment devient donc moins évidente que lors du lancement de l'Association. N'étant pas une organisation à vocation commerciale, contrairement aux autres IMF, il n'est pas pertinent pour MAMPITA, a priori, de chercher à rentrer dans une lutte concurrentielle avec les autres acteurs (qui ont d'ailleurs de plus gros moyens, notamment au niveau de la promotion). Au contraire, stratégiquement, il semblerait plus opportun de renforcer le positionnement sur un segment cible inférieur (qui ne peut accéder aux services d'autres IMF), d'autant plus que cela correspond à la raison d'être de l'Association : permettre l'accès aux services financiers aux populations qui ne pourraient en bénéficier autrement (*voir Section II.a*). Par rapport à ses principes d'action, il est également essentiel que MAMPITA s'impose de garder sur ce volet une attitude de « crédit responsable » : le crédit n'est pas la solution pour tout le monde, ni pour toutes les situations des familles cibles ; malgré une demande de crédit importante, il faut être très précautionneux dans les octrois. L'objectif de développement doit toujours primer par rapport à celui de la croissance de la structure, et le micro-crédit n'est pas une fin en soi, mais uniquement un outil utile pour MAMPITA afin de favoriser l'insertion socio-économique des bénéficiaires. Il faut donc bien analyser à chaque étape les besoins des bénéficiaires, leurs capacités de remboursement et proposer des services financiers adaptés, qui ne font pas courir des risques disproportionnés aux familles.

Par ailleurs, et toujours pour maximiser son impact socio-économique, MAMPITA pourrait chercher à moins financer les activités commerciales non productives (activité d'achat/revente de base, sans création de valeur) et essayer de privilégier, autant que possible, des activités de production, transformation ou services, qui ont une incidence économique beaucoup plus forte, à moyen et long terme, aux niveaux des quartiers et de la ville de Mahajanga. Ce dernier point pourrait se traduire par une collaboration plus prononcée avec les Volet Accompagnement Economique et les programmes de Formation Professionnelle existants.

Enfin, ce positionnement pourrait également orienter MAMPITA vers le financement d'activités agricoles (élevage, cultures maraichères) dans la périphérie de la ville, puisque l'on y retrouve une population très pauvre et une forte demande de services financiers, peu ou pas couverte par les IMF présentes actuellement. Il faut de toute manière tenir compte du fait que toute extension géographique (ouverture de nouvelle agence, ou élargissement des Fokontany couverts par les agences actuelles) impliquera de toute manière d'intégrer cette composante rurale, puisque ce sont les principales activités des zones d'extension possibles (même au sein de la Commune Urbaine de Mahajanga I : Amborovy, Ambondrona, Antanimalandy). Notons d'ailleurs que MAMPITA a régulièrement été sollicité aussi bien au niveau institutionnel (demande des Présidents de Fokontany) qu'au niveau individuel (demandes des habitants) pour le financement d'activités rurales dans la périphérie de la ville.

A terme, si la croissance et le *downscaling* des autres IMF se poursuit, et que ces segments sont trop couverts par la concurrence, MAMPITA devra peut-être même envisager des partenariats avec d'autres IMF (PAMF ou OTIV par exemple) afin de leur déléguer la gestion purement financière des prêts, par des systèmes de référencement, MAMPITA se centrant sur la formation et le suivi des micro-entrepreneurs (identification, formation, appui et suivi).

Notons cependant que le positionnement des activités de Micro-crédit chez MAMPITA, est un choix stratégique primordial, puisqu'il a des fortes répercussions sur la situation financière de l'ensemble de

l'Association (plus l'on vise un segment cible bas, moins l'activité est rentable), comme cela sera analysé dans la section VII. ) Finances.

Au niveau des **services d'Accompagnement Economique** (formations et suivi), MAMPITA a une réelle marge de progression dans le développement de ses activités. En effet, d'une part les activités actuellement proposés par l'Association dans le domaine, principalement en appui au volet MC, sont assez limitées (seulement 2 modules de formations dispensés ; suivi-conseil individuel touchant peu de personnes) et d'autre part il existe une forte demande des populations (*voir section III c*). Ainsi MAMPITA pourrait développer ses activités actuelles de services non financiers auprès des ses micro-emprunteurs (modules complémentaires pour les différents niveaux de prêts ; formations spécifiques selon le type d'activité financées) ainsi qu'élargir ces services à des micro-entrepreneurs non emprunteurs de MAMPITA. On pourrait imaginer que MAMPITA propose ces services à des micro-emprunteurs d'autres IMF (OTIV, PAMF).

D'autre part, la FIP (Formation et Insertion Professionnelle) est également une opportunité pertinente pour le développement de MAMPITA, aussi bien en termes de formation (générale et éventuellement technique) que d'insertion et placement professionnel. En effet, depuis la fermeture de l'ONG EMDH, principal acteur dans le domaine à Mahajanga, on constate qu'il n'existe pas d'offre répondant véritablement à la demande, comme aux difficultés financières des familles et à leur manque d'information sur le sujet. Il existe des CFP, ainsi que quelques petites initiatives d'ONG ou projets, mais aucun intervenant coordonnant les actions, à échelle conséquente en tous cas. MAMPITA pourrait ainsi chercher à mutualiser les initiatives, coordonner des partenariats de collaboration, et suivre les activités de FIP (démarche qui avait été initiée par EMDH, MAMPITA et Enda OI par la création de la plateforme CREJ<sup>13</sup> avant d'être abandonnée suite à la clôture d'EMDH fin 2010). Comme mentionné précédemment, ce renforcement des formations et collaboration avec les CFP, pourrait s'appuyer également sur le volet financier, avec des micro-crédits productifs octroyés aux stagiaires formés, pour qu'ils lancent leur activité (menuiserie, artisanat, etc.). Il s'agirait ainsi d'avoir une démarche globale de formation, insertion et financement professionnels (comme cela a pu être mis en place par d'autres projets dans des contextes similaires<sup>14</sup>).

On pourrait également renforcer l'articulation en interne entre le Volet AE et le Volet Social, par le référencement d'adultes (souvent jeunes), non-occupés et sans formation, identifiés par les animatrices sociales dans les familles en Accompagnement Familial Dynamique, vers un spécialiste Formation Professionnelle du volet AE. Cela est déjà fait, mais à très petite échelle, et sans passer par un « référent formation » de MAMPITA (référencement direct entre le volet social et les programmes de FP externes).

Au niveau du **volet social**, MAMPITA est encore dans une phase de développement des ses services : le nombre de bénéficiaires de ce volet peut augmenter de manière très significative, en s'appuyant sur les bases actuelles des activités. En effet, après quelques difficultés internes (notamment en ressources humaines : *turn over* important, difficulté à recruter des travailleurs sociaux compétents) et externes (grèves et problèmes institutionnels des organismes publics), le volet social a désormais de bonnes bases, et un réseau de structures partenaires très complet (plus de 60 organismes publics et privés partenaires). La première étape sera donc de toucher plus de bénéficiaires (25 familles peuvent être suivies par chacun/e des 6 animateurs/rices), en améliorant le taux de pénétration dans les zones couvertes par les trois agences actuelles, et en renforçant les synergies avec les autres volets de l'Association. Les perspectives du volet social passent ensuite par la diversification des services proposés aussi bien en lien avec les activités sociales annexes (éveil pour les enfants en bas âge, santé PMI/nutrition, etc.) qu'avec les autres volets, comme pourrait l'être la mise en place d'un véritable programme de micro-épargne pour les familles du volet social (à l'image du programme *Piso Pisong Ipon*<sup>15</sup> aux Philippines), qui s'avérerait très judicieux.

Enfin, à long terme, et dans une optique de non-substitution aux services déjà présents (notamment publics) et du rôle qu'ils doivent jouer, le volet social pourra envisager des collaborations renforcées avec ces acteurs et un transfert progressif des activités afin de s'assurer de la pérennité des actions. En effet, les actions de développement en général, et les activités du volet social en particulier, s'inscrivent dans une logique d'appui limité dans le temps, puisque le but est de rendre les familles et

<sup>13</sup> Centre de Ressources pour l'Emploi des Jeunes, association créée en 2010.

<sup>14</sup> Document de Capitalisation : Formation et Insertion Professionnelle, ESSOR – Pratiques, 2011.

<sup>15</sup> "Family Budget and Savings Promotion : EnFaNCE's "Piso Pisong Ipon" experience" Inter Aide – Pratiques, 2008.

les partenaires autonomes. On peut ainsi imaginer qu'à terme MAMPITA cherche à mettre en place avec des acteurs locaux (Commune, Bureau d'Action Sociale, Fokontany) des Centres de Conseil et suivi Social (*Guidance Centers*) lors des retraits de zones (*Phase out*), qui prendraient le relais des actions d'AFD et de permanence sociale de MAMPITA.

De manière globale, la synergie des volets entre eux doit être consolidée, puisque c'est le principe même du projet, sa valeur ajoutée par rapport aux autres acteurs. L'intégration des activités et les référencements entre volets, et avec les structures extérieures partenaires, ainsi que la capacité à proposer des services complémentaires aux bénéficiaires, seront la clé de la réussite et de l'impact du projet.

### c) Activités, produits et services futurs

Cette stratégie générale et le positionnement respectifs des trois volets peut se traduire concrètement par les choix suivants sur les produits et services de MAMPITA (listés par ordre chronologique de mise en place, à court, moyen et long terme pour chaque volet) :

**Services de micro-finance spécifiques et innovants** (différenciation vis-à-vis des autres IMF) :

<b>Produits Classiques</b>	<b>Epargne bloquée</b>	<b>Garant moral</b>	<b>Taux d'intérêt</b>	<b>Droits d'octroi</b>	<b>Montant</b>
« PP Coup de Pouce » (Premier Prêt à taux zéro)	Non	<b>Non</b>	<b>Pas d'intérêt (0%)</b>	600 Ar	0~80 000 Ar
« PP » (Premier Prêt)	Non	Oui	<b>1,5% linéaire par mois</b>	600 Ar	80~160 000 Ar
« PS » (Prêt Successif)	15% du capital demandé	Oui	<b>2% linéaire par mois</b>	1% du montant octroyé	0~600 000 Ar
« PS Elevé » (Prêt Successif Elevé)	15% du capital demandé	Oui	<b>3% linéaire par mois</b>	1% du montant octroyé	600 000 ~3 000 000 Ar

- services actuels en les adaptant encore d'avantage aux besoins (fréquences de remboursement, conditions d'accès plus souples, charte éthique et de transparence)
- collaboration plus forte avec les autres IMF pour éviter l'endettement des familles (échanges des fichiers d'encours) et mieux répondre aux besoins (référencement et transfert de partenaires pour les montants plus élevés)
- nano-crédit productif (très faible montant pour le lancement d'une micro-AGR – pour les familles particulièrement vulnérables en lien avec le volet social)
- autres produits spécifiques comme les micro-crédits à la scolarisation (lors de rentrée scolaire, mais limitée à des familles identifiées et sous certaines conditions)
- micro-crédit productif pour des populations spécifiques en réinsertion économique (ex-travailleurs de sexe, patients VIH/Sida, victimes de violence conjugales - en lien avec le volet social et les structures partenaires)
- micro-crédit productif pour le lancement d'AGR pour des adultes formés issus des CFP partenaires (en lien avec le volet Accompagnement Economique et les structures extérieures)
- mise en place de produits tests de microcrédit rural (production agricole) dans certaines agences
- développement des produits de micro-crédit rural (production agricole).
- référencement et transfert de partenaires vers d'autres IMF pour les micro-crédits classiques (surtout pour les montants élevés et les familles du haut de la cible)
- service de micro-épargne (en lien avec le volet AF et le volet AE)

**Services d'accompagnement économique** (en appui au volet MC mais pas uniquement) :

- Nouveaux modules de formations pour les emprunteurs (modules spécifiques selon le niveau de prêt) et amélioration des contenus et supports de formations actuels
- Renforcer les activités de suivi-conseil par une meilleure sélection des cas et une spécialisation des accompagnateurs économiques sur des sujets précis (conseils de base pour la gestion d'une micro-activité)
- Elargir les formations et services de suivi-conseil à d'autres micro-entrepreneurs non emprunteurs chez MAMPITA, soit clients d'autres IMF (via des partenariats avec ces dernières) soit issus d'autres structures partenaires (CFP, autres ONG, etc.)
- Développer une plateforme en lien avec tous les CFP et autres acteurs afin de mutualiser les initiatives en FIP
- Créer un département Formation/Emploi/Placement au sein de MAMPITA (agence pour l'emploi qui centraliserait les actions de formations, financement d'AGR, contact avec les entreprises, etc.)

#### Services sociaux :

- Renforcer les services actuels (Permanence Sociale, Accompagnement familial dynamique, formations sociales)
- Diversifier l'offre en développant d'autres services : ateliers enfants et éveil, santé PMI/nutrition (surtout si les ONN ne travaillent plus),
- Consolider le réseau de structures partenaires et les collaborations avec les acteurs publics et privés
- Mettre en place un service de micro-épargne pour les familles identifiées et suivies par les Animatrices Sociales (en lien avec le volet MC qui serait responsable de la partie financière de l'activité)
- à terme, et pour les zones dont le volet comptent se retirer (car besoins sociaux moins importants), transferts de certaines activités sociales aux services locaux de la commune (Bureau d'Action Sociale par exemple) si cela est possible

### d) Résultats attendus

#### Au niveau des bénéficiaires

	2011	2012	2013	2014
<b>MC</b>				
<b>Portefeuille Encours</b>	65977	90,000	145,000	180,000
<b>Nombre d'emprunteurs actifs</b>	759	800	1,300	1,800
<i>dont micro-crédits spécifiques</i>	2%	10%	25%	50%
<i>dont micro-crédits "classiques"</i>	98%	90%	75%	50%
<b>Taux de remboursement (collecte depuis l'origine)</b>	96%	96%	95%	95%
<b>AE</b>				
<b>Nombre de formés (modules théoriques)</b>	665	900	1,100	1,200
<b>Enquête pré-octrois</b>	385	270	330	420
<b>Suivi-Conseil</b>	59	200	260	360
<b>Nombre de personnes bénéficiant du service FIP</b>	na	na	50	150
<b>AF</b>				
<b>Nombre cumulé de familles suivies (AFD)</b>	109	253	300	350
<b>Nombre de personnes venues en Permanence Sociales (PS)</b>	586	1260	1600	2200
<b>Nombre de participants aux formations sociales</b>	713	930	1200	1500
<b>Familles du volet social micro-épargnantes</b>	na	10	30	80

(Pour plus de détails voir Documents prévisionnel en annexe 2)

**Au niveau organisationnel et institutionnel :** (Voir section V)

### e) Hypothèses, risques et enjeux

Scénario : les orientations futures proposées dans ce scénario correspondent aux 3 principales hypothèses contextuelles suivantes :

- Poursuite de la croissance du taux de pénétration de la microfinance à Madagascar (8 à 18,9 % entre 2008 et 2011<sup>16</sup>) et du développement des IMF à Mahajanga équivalent à celui des 4 dernières années ;
- Pas de nouvel acteur en Formation Professionnelle coordonnant la FIP à Mahajanga ;
- Pas de modifications dans les interventions des acteurs sociaux à Mahajanga ;
- Situation politique et institutionnelle qui se stabilise ou qui ne se dégrade pas jusqu'au point d'empêcher le fonctionnement de l'Association.

#### **Principaux Risques Identifiés :**

Concurrence/offre de substitution : le volet MC est le plus exposé à ce risque concurrentiel, étant donné le nombre d'acteurs dans le domaine. La menace est que les autres IMF couvrent progressivement l'ensemble du marché, provoquant une baisse irrévocable du nombre d'emprunteurs chez MAMPITA et un effondrement du volet MC.

*Mesures limitant le risque : Différenciation des services financiers de MAMPITA (produit, garantie, conditions), ciblage (pour les plus pauvres) et recherche de nouveaux segments non couverts (rural principalement) et innovations sur les produits et services. A terme, si l'expansion des IMF venait à trop menacer les services financiers de MAMPITA, l'Association pourrait recentrer ses activités sur la formation, le suivi-conseil et l'accompagnement de micro-entrepreneurs (offre très faible sur ces services) déléguant la partie financière du crédit à une autre IMF partenaire (protocole de collaboration avec des IMF).*

Situation politique, économique et sociale : La situation institutionnelle et socio-économique se dégrade encore d'avantage, la crise économique et politique s'approfondit, rendant difficile les activités de MAMPITA. Les difficultés peuvent se traduire aussi bien au niveau de l'économie sinistrée de la ville (AGR limitées), qu'au niveau social (insécurité, violences) et de la collaboration avec des services de publics/privés (Commune en grève, arrêt des activités des ONN<sup>17</sup>, etc.)

*Mesures limitant le risque : Facteur exogène sur lequel MAMPITA a peu de marge d'action, si ce n'est de maintenir sa position apolitique, qui a permis (avec la qualité des actions de terrain) de ne pas être directement affecté par les changements politiques au niveau de l'Etat, de la Région et de la Commune (l'ensemble des intervenants reconnaissant le travail de l'Association).*

*Au niveau économique, la force du projet consiste en sa volonté de rendre les familles bénéficiaires autonomes, notamment par le développement de leur propre activité. Ainsi, travaillant souvent dans les secteurs informels, elles sont moins fortement touchées par les problèmes économiques et politiques, développant leurs activités malgré le contexte. Néanmoins, en 2011 les effets d'une crise qui dure depuis 2008/2009 se font nettement sentir économiquement et socialement (pouvoir d'achat en forte diminution, baisse de la consommation, augmentation des vols, saisie arbitraire de stocks par des services de la Commune, etc.) freinant le lancement et développement de petites AGR.*

Dérive dans mission de l'Association : Poussées par la croissance des activités, et la recherche d'une meilleure rentabilité de la structure, les équipes et la Direction de l'Association s'éloignent de la mission première du Projet, et favorisent des activités plus lucratives (crédits de montants plus élevés, cible moins pauvre, etc.). C'est un risque à considérer puisque de nombreux projets (IMF ou ONG) à vocation sociale à l'origine et faisant du micro-crédit, ont connu lors de leur

<sup>16</sup> Rapport 2011 de la Coordination Nationale de MicroFinance – CNMF 2012.

<sup>17</sup> Office National de la Nutrition, ONN. Normalement présent dans chaque Fokontany de Mahajanga.

expansion ce « *Mission Drift*<sup>18</sup> », aboutissant à une orientation commerciale<sup>19</sup>, non compatible avec les statuts et la raison d'être initiale du Projet.

*Mesures limitant le risque : Le Conseil d'Administration de l'Association est par définition l'organe responsable de garantir le respect de la mission et des objectifs de MAMPITA. Il est aujourd'hui constitué par des membres (Dirigeants d'ONG, Professeurs, Conseiller Crédit), convaincu par la vocation/mission de l'Association, et joue son rôle de « garant » de manière satisfaisante. Néanmoins ce Conseil d'Administration (ainsi que l'Assemblée Générale) pourrait être renforcé (en nombre et compétences) et il devrait s'affirmer dans ses actions : visites plus fréquentes sur le terrain, implication plus prononcée sur les activités, décisions et orientations plus forte vis-à-vis de la Direction.*

*Au niveau des équipes, une attention toute particulière est donnée à l'explication et la sensibilisation sur la mission de MAMPITA lors de la formation initiale de chaque nouveau recruté. Cela se traduit également par un travail régulier, comme lors de l'atelier de renforcement d'équipe « Mission/Vision/Valeurs de MAMPITA », réalisé avec l'ensemble de salariés en 2011. Mais pour consolider cet aspect, on pourrait préconiser la création d'une Charte MAMPITA (qui définirait la mission, les objectifs et les valeurs devant être respectés/appliqués au sein de l'Association), qui serait validée et signée par chaque salarié lors son recrutement, afin de s'assurer de son engagement, de garantir l'appropriation de objectifs, et d'éviter le risque de dérive dans la mission du Projet.*

Manque de ressources financières pour le fonctionnement de l'Association : Les subventions et/ou financements obtenus baissent ou deviennent insuffisants par rapport au développement des activités, et les recettes propres (intérêts, droit d'octroi, inscriptions/participations) ne couvrent pas tous les besoins de MAMPITA. L'Association se retrouve en difficulté financière (risque de fermeture d'activité, réduction de personnel, etc.).

*Mesures limitant le risque : Comme mentionné précédemment, le fait que MAMPITA génère des recettes propres, lui permet déjà, par rapport à beaucoup d'Association/ONG de développement, d'avoir une dépendance moins importante vis-à-vis de ses financeurs. En effet, le volet MC, spécifiquement, permet d'obtenir des revenus par les intérêts des crédits, et d'augmenter progressivement les recettes de MAMPITA plus le nombre de bénéficiaires est élevé (sans pour autant devoir atteindre ou dépasser à terme une autonomie financière de 100%, comme une IMF classique, voir section suivante). Par ailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, MAMPITA constitue (en vertu d'un accord avec ses bailleurs/partenaires et Inter Aide<sup>20</sup>) des réserves propres (40% en 2011, 30 % prévues en 2012, 20% prévues en 2013), qui permettront également à MAMPITA d'avoir une marge de manœuvre au niveau financier, puisque ces fonds pourront être utilisés selon la volonté de l'Association (notamment en cas de difficultés à trouver des subventions). Enfin, comme toute Association ou ONG, MAMPITA se doit d'assumer la recherche de ses financements et la levée de fonds, localement et internationalement, par la qualité de ses actions et, cela est primordial, par ses compétences et capacités à établir des relations de confiance sur la durée avec les financeurs (qualité des demandes et rapports, transparence et qualité du suivi financier, certification des comptes, cohérence stratégique, etc.)*

<sup>18</sup> "What is "Mission Drift" in the context of the microfinance industry?" – Opportunity International, 2007. (<http://www.appg-microfinance.org/files/What%20is%20Mission%20Drift.pdf>)

<sup>19</sup> "Microfinance Faces Changing Risks: Banana Skins 2011", étude CSFI/CGAP – 2011.

<sup>20</sup> Convention d'Assistance Technique et Financière, MAMPITA-Inter Aide, 2011.

## f) Pérennité du Projet / Stratégie de Sortie

Au niveau de sa stratégie de pérennité, MAMPITA devra choisir entre les trois possibilités de positionnement suivantes :

**IMF classique** : L'organisation vise une croissance forte ou très forte, en élargissant progressivement sa cible (montants plus élevés), permettant une augmentation de ses recettes jusqu'à atteindre et dépasser l'autosuffisance financière opérationnelle (les recettes couvrent les dépenses des activités). L'impact en termes de développement est modéré<sup>21</sup>.

*Avantages* : L'IMF touche un nombre importants de clients, consolide sa structure et devient autonome financièrement sur ses dépenses de fonctionnement. Cela lui permet de s'accroître et de s'étendre géographiquement, tout en ayant une structure solide, opérationnellement comme financièrement.

*Inconvénients* : La cible ayant été élargie, elle comporte des populations très hétérogènes aux besoins divergents : il devient plus délicat pour l'organisation de répondre spécifiquement à ces besoins, et les équipes (les agents de crédit en particulier) peuvent être tentées de se focaliser sur les prêts élevés (enjeux opérationnels et financiers plus importants). Par ailleurs, la forte croissance décuple mécaniquement les besoins de Fonds de Crédit (pour pouvoir couvrir tous les octrois, notamment les montants élevés) et pousse l'IMF à trouver d'autres sources de financement que les subventions (emprunts bancaires, utilisation de l'épargne collectée, participations d'investisseurs au capital) : l'organisation modifie son fonctionnement, et/ou doit même changer de statut (passage en S.A., S.A.R.L., niveau IMF 2 ou 3, etc.). Cela modifie forcément son orientation, avec des nouvelles contraintes (banques, investisseurs, qui considéreront principalement les résultats financiers), rendant quasi-inéluctable la dérive de la mission.

**Association/ONG classique** : Lance et développe progressivement (croissance moyenne) des activités, grâce à des subventions, pour une population cible spécifique. L'ONG croît avec un soutien continu des bailleurs, jusqu'à une stabilité opérationnelle (financeurs permanents), la reprise des activités (transfert aux services publics, à d'autres acteurs privés) ou la réponse complète aux besoins (fermeture du projet si plus de demande).

*Avantages* : L'organisation peut toucher une cible très spécifique, avec des activités et services véritablement adaptés aux besoins, et répondre à une demande non couverte par les autres acteurs. L'impact en termes de développement (socio-économique) est fort.

*Inconvénients* : La croissance est moyenne ou faible, et le nombre de bénéficiaires ne croît que lentement (surtout en comparaison d'une IMF classique). L'organisation est intégralement dépendante des bailleurs/financeurs, la totalité ou presque des ses activités étant financée par des subventions. Cela représente un danger pour la structure, avec la menace de réduction des activités voir de fermeture en cas de crise des financements (exemple d'EMDH à Mahajanga, qui était la plus grosse ONG présente, et qui a fermé soudainement).

**Association de Développement (avec volet IMF)** : Modèle intermédiaire aux deux précédents, avec une croissance progressive, mais qui permet de générer des recettes. L'organisation met en œuvre exclusivement des services adaptés à la population cible.

*Avantages* : L'organisation touche une cible spécifique, avec des activités et services adaptés aux besoins. Elle parvient en même temps à générer une partie des ses ressources financières (jusqu'à 50 ou 60%) contrôle son expansion (besoin en Fond de Crédit contrôlé) avec des objectifs quantitatifs mesurés. L'impact en termes de développement (socio-économique) est fort.

<sup>21</sup> "Exclusion et Liens Financiers" J.M. Servet, I.Guérin – Economica, 2004.

Inconvénients : L'organisation reste partiellement dépendante des bailleurs/financeurs pour certains de ses besoins financiers. Ses moyens financiers étant limités, l'organisation ne peut pas avoir des objectifs quantitatifs trop ambitieux (en comparaison à une IMF classique).

De part ses objectifs (opérationnels et statutaires), mais aussi son contexte d'intervention, c'est le troisième cas de figure qui semble répondre le mieux aux enjeux de l'Association, et c'est vers ce positionnement que MAMPITA s'orientera sur la période 2012-2014.

### **g) Analyse SWOT de MAMPITA**

En résumé, les forces/faiblesses et opportunités/menaces de MAMPITA peuvent être synthétisées de la manière suivante :

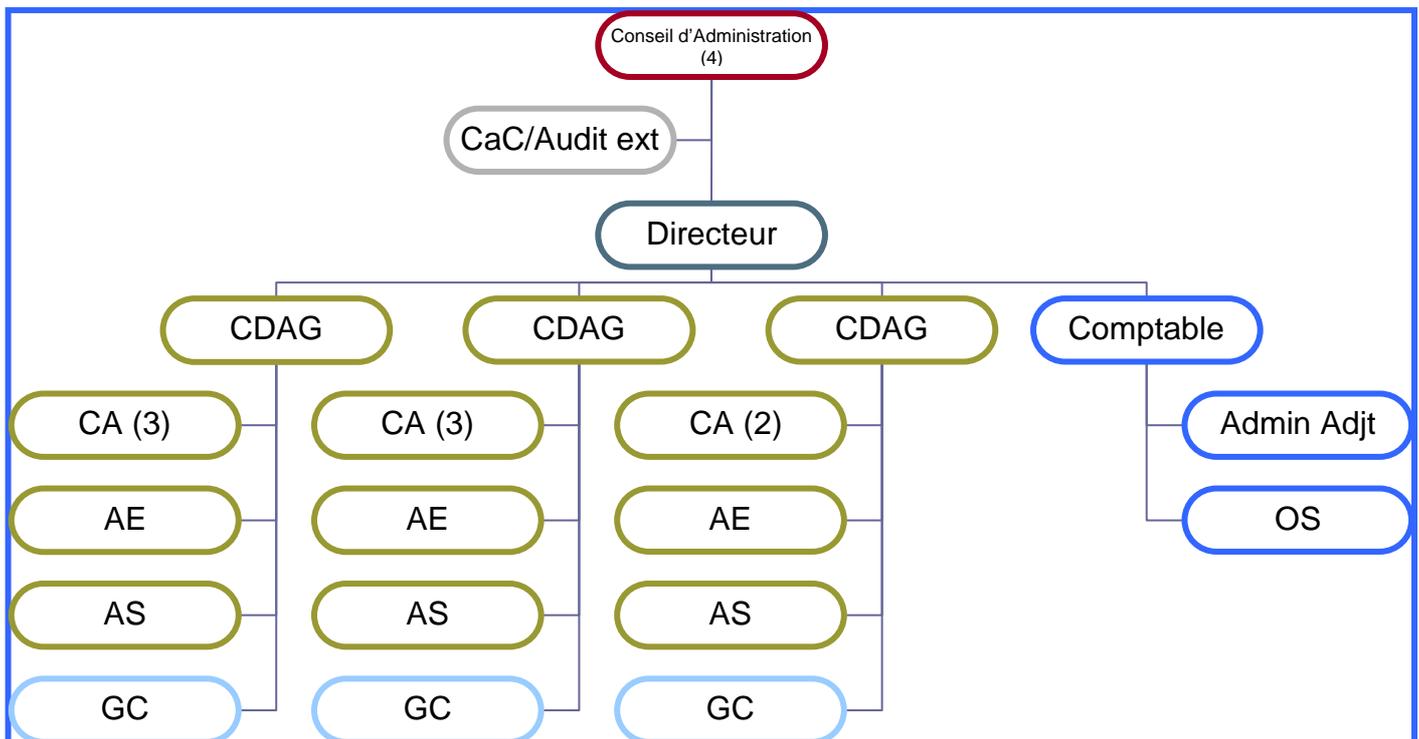
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- implantation dans les quartiers et proximité avec les bénéficiaires</li> <li>- intégration de services complémentaires qui répondent à des besoins spécifiques</li> <li>- activités reconnues par les bénéficiaires (cf. étude d'impact 2011) et les acteurs/autorités locales</li> <li>- très bon réseau des structures partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moyen financiers limités par rapport à certains acteurs (IMF en particulier)</li> <li>- compétences techniques et de gestion de l'équipe locale limitées</li> <li>- dépendance technique et financière vis-à-vis d'Inter Aide</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement rural dans la périphérie de Mahajanga</li> <li>- produits financiers et non financiers spécifiques (intégration)</li> <li>- services de Formation et Insertion Professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- concurrence d'autres acteurs (MC)</li> <li>- problèmes de financement et manque de subventions</li> <li>- ne pas réussir le transfert de compétences/autonomie locale</li> </ul>

## V) Organisation – Ressources Humaines – Direction

L'organisation et les ressources humaines dont dispose actuellement le projet sont satisfaisantes, par rapport à la taille de la structure et à son volume d'activité, aux différents niveaux :

- **organe de gouvernance** : Conseil d'Administration constitué par 4 membres (Dirigeants d'ONG, Professeurs, Conseiller Crédit) aux compétences/expériences correspondants aux domaines d'intervention (développement, formation, crédit, travail social) et qui s'impliquent bénévolement dans le fonctionnement de l'Association. Il pourrait néanmoins s'affirmer dans ses actions : visites plus fréquentes sur le terrain, implication plus prononcée sur les activités, décisions et orientations plus forte vis-à-vis de la Direction. Il est d'ailleurs à noter que c'est une des bases indispensables pour la réussite : avoir un CA réellement compétent et impliqué dès l'origine du projet.
- **direction** : Le poste de Directeur est occupé par le Responsable de Programme Inter Aide<sup>22</sup>, ce qui permet à MAMPITA de bénéficier de l'expérience et de l'expertise d'Inter Aide dans les domaines d'intervention, mais comporte comme contrepartie que l'association locale est dépendante d'Inter Aide, une grande partie des compétences techniques et d'encadrement étant concentrée sur ce poste d'expatrié.
- **équipes opérationnelles** : les animateurs de terrain sont suivis par 3 chefs d'agence (1 par agence). La comptable est responsable des services administratifs (administrateur adjoint et opératrice de saisie). L'ensemble des équipes opérationnelles est sous la supervision forte du Directeur.
- **audit et certification** : Le Commissaire aux Comptes certifie les comptes (audit externe). Pas de service d'audit interne (audit réalisé ponctuellement par la Direction).

Organigramme de MAMPITA en 2011



CDAG : Chef d'Agence ; CA : Conseiller/e Animateur/rice Crédit ; AE : Accompagnateur/trice Economique ; AS : Animateur/rice Sociale ; OS : Opérateur/rice de Saisie ; GC : Gardien Coursier.

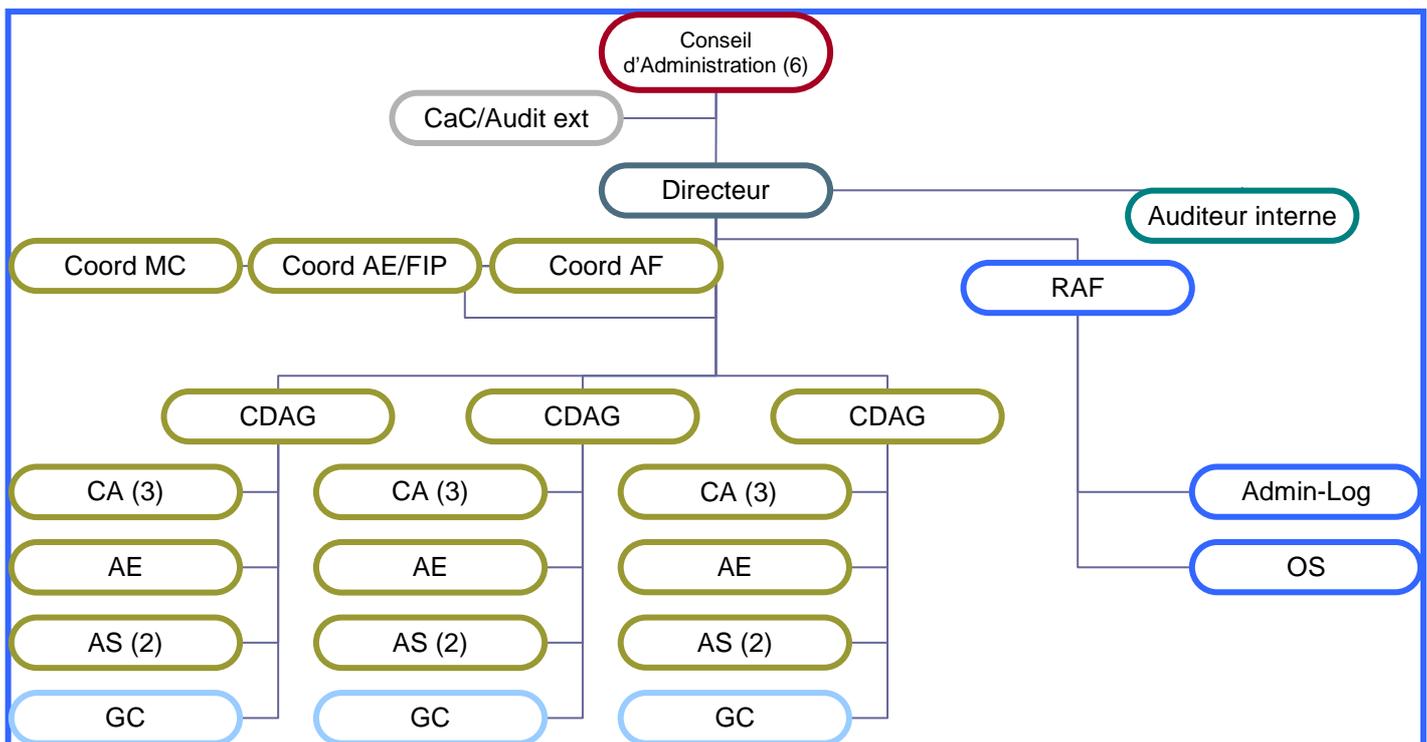
<sup>22</sup> En vertu de la Convention d'Assistance Technique et Financière MAMPITA/Inter Aide, le CA de MAMPITA nomme le RP d'Inter Aide Directeur de l'Association, tant que cela est nécessaire, avec l'objectif qu'il soit remplacé à terme (lorsque le transfert de compétences et responsabilités à l'équipe sera effectif) par une Direction locale. Il sera important que cette direction soit capable de gérer aussi bien les aspects opérationnels (coordination, spécificités techniques) que financières (relations bailleurs, recherche de financements) et réglementaires.

Ainsi, il serait important pour le Projet de pouvoir renforcer ses ressources humaines, d'acquérir des compétences supplémentaires, et de consolider l'organisation.

### Première étape de consolidation

- **organe de gouvernance** : le Conseil d'Administration se renforce par un élargissement du nombre de membres et une consolidation de leur compétences (par des formations par exemple); implication plus grande dans la prise de décisions opérationnelles et stratégiques de l'Association.
- **direction** : Le Directeur délègue progressivement les responsabilités techniques et de coordination aux cadres de l'équipes locale, c'est à dire aux responsables de chacun des volets (MC, AE, AF et administratif).
- **équipes opérationnelles** : 3 Coordinateurs de volets sont nommés pour chacun des volets opérationnels, pour suivre et former les agents de terrain, appuyés par les chefs d'agence. De la même manière, le/la RAF (Responsable Administratif et Financier) gère et supervise l'équipe administrative du siège. Mise en place d'un Plan de Formation Continue du Personnel pour renforcer les compétences de l'équipe salariée.
- **audit et certification** : Le Commissaire aux Comptes certifie les comptes (audit externe). Un poste d'Auditeur interne est créé (indépendant de l'opérationnel et des aspects financiers), en appui au Directeur pour l'audit interne de l'Association.

### Organigramme prévisionnel de MAMPITA à fin 2012



CDAG : Chef d'Agence ; CA : Conseiller/e Animateur/ric(e) Crédit ; AE : Accompagnateur/trice Economique ; AS : Animateur/ric(e) Sociale ; OS : Opérateur/ric(e) de Saisie ; GC : Gardien Coursier ; RAF : Responsable Administratif et Financier

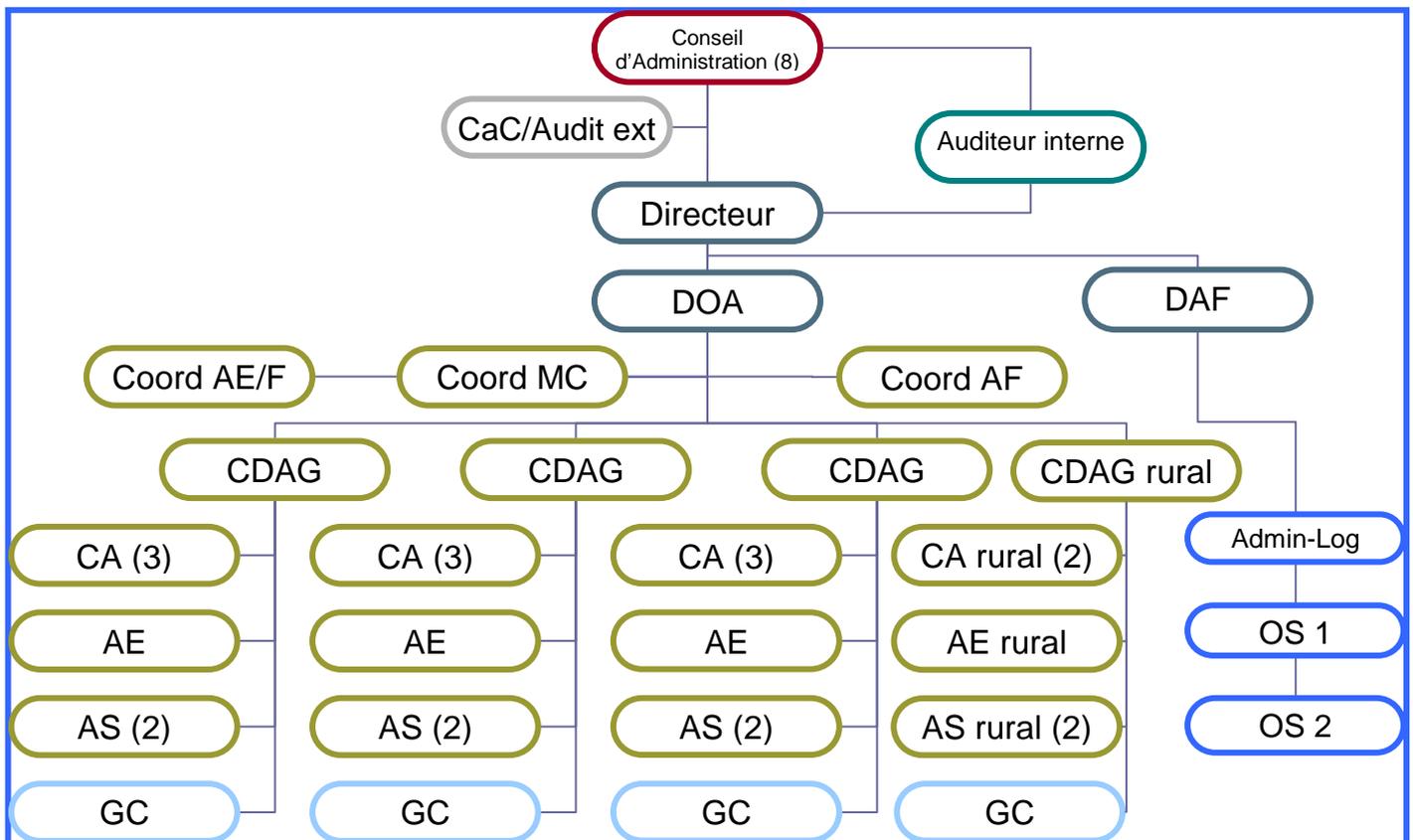
### Deuxième étape de consolidation

- **organe de gouvernance** : le Conseil d'Administration est formé de nombreux membres (8 environ) et son bureau est activement impliqué dans la vie de l'Association (réunions plus fréquentes avec la Direction, participation aux échanges avec les bailleurs, implication forte

dans les décisions opérationnelles, etc.). Le prochain Plan de Développement Stratégique (2015-2017) est élaboré en plus étroite collaboration entre CA et Direction.

- **direction** : Le direction de MAMPITA est renforcée par la création des postes de Directeur/rice Opérationnel Adjoint et Directeur/rice Administratif et Financier, qui permettent de poursuivre le transfert de responsabilités d'un Directeur expatrié à l'équipe locale.
- **équipes opérationnelles** : Le développement des activités et la mise en place de nouveaux services (produits financiers ruraux, FIP) requiert des compétences spécifiques pour les Coordinateurs de volets concernés. Ainsi l'équipe acquiert des compétences en développement et crédit rural, tout comme sur les sujets liées à la FIP.
- **audit et certification** : Le Commissaire aux Comptes certifie les comptes (audit externe). Le poste d'Auditeur interne est renforcé

### Organigramme prévisionnel de MAMPITA en 2013/2014



CDAG : Chef d'Agence ; CA : Conseiller/e Animateur/rice Crédit ; AE : Accompagnateur/trice Economique ; AS : Animateur/rice Sociale ; OS : Opérateur/rice de Saisie ; GC : Gardien Coursier ; DAF : Directeur/rice Administratif et Financier ; DOA : Directeur/rice Opérationnel Adjoint

## VI) Finances

### a) Situation financière actuelle

Comme la majorité des projets de développement en phase d'ouverture, MAMPITA a été lancé, dans un premier temps, exclusivement grâce aux financements des bailleurs et partenaires financiers (avec Inter Aide au premier rang de ceux-ci), qui ont permis la création et la mise en place des activités.

Pendant la période juillet 2008- décembre 2011, l'Association a ainsi eu pour principales ressources financières les subventions extérieures : financements via Inter Aide des bailleurs institutionnels (Union Européenne, Agence Française de Développement) et privés, et financements obtenus directement par MAMPITA localement (FCIL de juillet 2010 à juin 2011; Coopération de Monaco de janvier à décembre 2011).

Notons que MAMPITA a également augmenté, progressivement, ses ressources financières propres à travers les intérêts collectés sur les micro-crédits octroyés et, dans une moindre mesure, par les droits d'octroi et frais administratifs (rachat de carnet, etc.).

Au niveau des besoins financiers, ceux-ci se sont composés principalement des coûts de fonctionnement du projet (salaires de l'équipe principalement, loyers...) mais aussi des besoins en Fonds de crédit pour l'octroi des micro-crédits du volet MC.

	2008	2009	2010	2011
<b>Fonctionnement (kAr)</b>	21,954	46,214	72,330	148,798*
<b>FDC (kAr)</b>	12,547	38,528	32,300	-10 045
<b>TOTAL dépenses (kAr)</b>	<b>34,501</b>	<b>84,742</b>	<b>104,630</b>	<b>148,798</b>
<b>TOTAL recettes (kAr)</b>	294	14,481	32,000	35,810
<b>TOTAL besoins (kAr)</b>	<b>34,207</b>	<b>70,261</b>	<b>72,630</b>	<b>112,988</b>
<b>Taux Ar/€ (moyenne)</b>	2,460	2,591	2,733	2,700
<b>TOTAL besoins (k€)</b>	<b>13,905</b>	<b>27,119</b>	<b>26,572</b>	<b>41,847</b>
<b>Autosuffisance Fonctionnement</b>	1%	31%	44%	24%*
<b>Autosuffisance Totale</b>	1%	17%	31%	24%*

\*à partir de 2011 des frais d'assistance technique sont facturés par Inter Aide à MAMPITA, alors qu'ils n'étaient pas intégrés précédemment, ce qui explique une baisse « artificielle » de l'autosuffisance en 2011 (pour plus de détails voir le Budget réalisé 2008-2011).

### b) Stratégie financière pour 2012-2014

Pour le période 2012-2014, la stratégie financière de MAMPITA est évidemment étroitement liée au choix de positionnement des activités de l'Association (voir section IV.f). En effet, MAMPITA vise à renforcer son positionnement d'ONG de développement et d'IMF à vocation sociale. La baisse des taux d'intérêts des micro-crédits, le lancement de produits financiers spécifiques ciblant des populations vulnérables (avec un accès simplifié), le développement des activités de formation et insertion professionnelle et la croissance du volet social, sont autant de mesures qui peuvent tendre à une baisse de la "rentabilité" de MAMPITA (ratio dépenses/recettes en hausse).

Néanmoins, et comme MAMPITA ne peut évidemment faire abstraction des enjeux financiers, il est important d'adopter un positionnement financier qui soit supportable, réaliste et ne mettant pas en danger, à moyen et long terme la pérennité de l'association.

Ainsi MAMPITA devra être particulièrement vigilant aux aspects suivants:

- maîtrise des coûts opérationnels
- croissance maîtrisée et modérée
- participation financière des bénéficiaires
- implication et participation des autorités et acteurs locaux

Ce dernier point se décline dans une optique à long terme et est évidemment délicate dans le contexte actuel. Cependant dans une approche globale du développement il semblerait normal que les autorités et acteurs locaux s'impliquent en reprenant ou en finançant certaines des activités dans une logique d'intégration et de développement local.

	2012	2013	2014
<b>Fonctionnement (kAr)</b>	<b>204,000</b>	<b>215,000</b>	<b>250,000</b>
<b>FDC (kAr)</b>	<b>30,000</b>	<b>90,000</b>	<b>60,000</b>
<b>TOTAL dépenses (kAr)</b>	<b>234,000</b>	<b>305,000</b>	<b>310,000</b>
<b>TOTAL recettes (kAr)</b>	40,000	73,000	100,000
<b>TOTAL besoins (kAr)</b>	<b>194,000</b>	<b>232,000</b>	<b>210,000</b>
<b>Autosuffisance Fonctionnement</b>	20%	34%	40%
<b>Autosuffisance Totale</b>	17%	24%	32%

*Pour plus de détails voir les projections financières en annexe.*

D'autre part, et parce que le nombre d'emprunteurs augmente d'année en année, les recettes de MAMPITA générées par les activités seront en augmentation. De plus, et en vertu de la convention d'assistance technique et financière avec Inter Aide, MAMPITA constitue des réserves sur ses recettes propres (40% en 2011, 30% en 2012, 20% en 2013). L'association devrait donc tout de même parvenir à progressivement à augmenter ses recettes et son taux d'autosuffisance financière. On pourrait également considérer la réelle indépendance financière comme capacité à générer **et** à lever les fonds suffisants pour permettre le bon déroulement des activités.

Sur les trois années à venir, **l'objectif financier de MAMPITA pourra être de se rapprocher d'un taux d'autosuffisance financière de 50%**, équilibre raisonnable entre l'orientation sociale du projet et une certaine indépendance vis à vis des financements extérieurs. En effet, et comme analysé dans la section IV, MAMPITA adoptera sur les trois futures années une **position intermédiaire entre IMF rentable et ONG totalement subventionnée.**

## VII) Annexes et Bibliographie

### Références - Bibliographie

- « *Exclusion et Liens Financiers* », I.Guérin, J.M. Servet, Economica, 2004.
- « *Monographie 2011* », INSTAT, Département de la Démographie et des statistiques sociales - 2011.
- « *Autonomie et dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure* », B.Lecomte, J.D. Naudet, Autrepart, 2000.
- « *ONG : les pièges de la professionnalisation. Introduction* », Le Naëlou Anne, Revue Tiers-Monde 45, 2004.
- « *Les IMF malgaches face à la crise* », N.Assouline, C.Poursat, Agence Française de Développement – 2011.
- « *Rapport Mondial sur le Développement Humain 2007-2008* », PNUD, 2011.
- « *Family Development Approach* », Inter Aide, Pratiques, 2006.  
[http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/FDP\\_A\\_David\\_2006\\_updated\\_Anne\\_Carpentier\\_2009\\_0.pdf](http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/FDP_A_David_2006_updated_Anne_Carpentier_2009_0.pdf)
- « *La crise du micro-crédit en Andhra Pradesh* » J.M. Servet, Revue Tiers-Monde VARIA - 2011.
- « *Enquête Périodique auprès de Ménages 2010* », INSTAT, 2011.
- « *Etude de Satisfaction MAMPITA, CEFOR, Vahatra* », Inter Aide, 2011.  
<http://www.interaide.org/pratiques/content/enqu%C3%AAtes-de-satisfaction-et-de-raisons-de-sortie-aupr%C3%A8s-des-emprunteurs-de-mampita-mahajenga>
- « *Document de Capitalisation : Formation et Insertion Professionnelle* », ESSOR – Pratiques, 2011.
- « *Family Budget and Savings Promotion : EnFaNCE's "Piso Pisong Ipon" experience* », Inter Aide, Pratiques, 2008.
- « *Etude d'Impact des services à Pune* », Swabhimaan-Inter Aide, Pratiques, 2008.  
[http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/IA\\_Uplift\\_India\\_IGP\\_HMF\\_impact\\_study\\_final08.PDF](http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/IA_Uplift_India_IGP_HMF_impact_study_final08.PDF)
- « *Rapport 2011 sur la Micro-finance à Madagascar* », Coordination Nationale de la MicroFinance, 2012.
- « *What is Mission Drift in the context of the microfinance industry?* Opportunity International, 2007.  
<http://www.appg-microfinance.org/files/What%20is%20Mission%20Drift.pdf>
- « *Microfinance Faces Changing Risks: Banana Skins 2011* », étude CSFI/CGAP – 2011.

## Annexe : Outil de catégorisation sociale - La photo de famille

Nom du partenaire :		PHOTO DE FAMILLE		
Réf. MC :		Nom de l'animateur :		
Cycle de prêt :		Date :		
Réf. AF :		Agence :		
Date T0 :				
Item	Situation familiale	1 point	2 points	3 points
1	Situation matrimoniale	Personne seule avec enfant, sans aucun soutien financier extérieur	Personne seule avec enfant, avec soutien financier extérieur	Mariage traditionnel (sans livret de famille) / Concubinage / Personne seule sans enfant
2	Education des enfants	Aucun enfant en âge d'aller à l'école n'est scolarisé	Certains des enfants en âge d'aller à l'école sont scolarisés	Tous les enfants en âge d'aller à l'école sont scolarisés mais pas tous dans le cycle correspondant à leur âge / Aucun enfant en âge d'aller à l'école
3	Niveau d'éducation maximum des parents	Analphabète	Niveau primaire atteint	Niveau secondaire atteint
4	Activité de l'emprunteur	Aucune	AGR informelle et irrégulière	AGR informelle et quasi-quotidienne / Salaire régulier mais bas
5	Administratif	Aucun papier administratif pour personne	Au moins 1 copie manquante	Aucune copie manquante mais au moins 1 CIN manquante
6	Vaccination des mineurs	Aucun vaccin pour personne	Vaccins incomplets (dont enfant de > 2 ans)	Vaccins incomplets (mais aucun enfant de > 2 ans)
7	Santé	Aucune maladie traitée - Maladie chronique dans la famille	Aucune maladie traitée - Pas de maladie chronique dans la famille	Certains maladies sont traitées
8	Logement	Locataire qui paye un loyer	Locataire qui ne paye pas de loyer / Logé gratuitement	Propriétaire
9	Energie utilisée	Eclairage au pétrole	Eclairage à la bougie	Jirama sans compteur
10	Statut nutritionnel	Sous-nutrition visible	Nourri insuffisamment	Mange généralement à sa faim
11	Planning Familial	Aucun et pas intéressée	Aucun mais intéressée (nsp où aller)	PF mais non encadré ou à risque
12	Relation parents - enfants	Enfants très délaissés. Maltraitance ou négligence grave.	Enfants délaissés. Peu de soutien parental (ex : enfants laissés à eux mêmes toute la journée)	Enfants soignés. Attention soutenue des parents. Temps important passé avec les enfants / Pas d'enfant avec les enfants / Pas d'enfant
13	Autonomie / intégration sociale / dynamisme	Famille très isolée : aucune relation avec famille/amis/voisins	Famille isolée : peu de relations avec famille/amis/voisins, n'a de relations avec eux que rarement	Famille intégrée : relations régulières avec un certain nombre de personnes (famille/amis/voisins)
14	Capacité d'épargne	N'a jamais fait d'épargne	Epargne irrégulière mais n'en a pas en ce moment (< 2 000 Ar)	Epargne irrégulière et en ce moment (> 2 000 Ar)
15	Conditions d'habitation	Très précaire, voire insalubre (toit percé, maison en sacs...) minuscule.	Habitable mais équipement minimum (matselas, marmite, fatopera)	Habitable avec équipement basique (Lit, chaises, table ou petit meuble)
16	Hygiène	Aucune hygiène	Hygiène insuffisante	Hygiène acceptable
17	Revenu mensuel / UC	Moins de 22 000 Ar par UC	Entre 22 000Ar et 55 000Ar par UC	Entre 55 000Ar et 80 000Ar par UC
Nombre de points				
Niveau 1 : entre 17 et 23				
Niveau 2 : entre 24 et 30				
Niveau 3 : entre 31 et 37				
Niveau 4 : entre 38 et 44				
Niveau 5 : entre 45 et 52				
Niveau 6 : entre 53 et 60				
Niveau 7 : entre 61 et 68				
Niveau de la famille		Total général de points :	Référencement AF :	Appréciation/Remarques du CA :
		Niveau de la famille :	OUI	NON
Niveau de la famille perçu par l'intervenant avant comptage :				

## Annexe : Objectifs opérationnels et financiers 2011-2014

### Projections Excel 2012-2013

(en KAR)	janv-12	févr-12	mars-12	avr-12	mai-12	juin-12	juil-12	août-12	sept-12	oct-12	nov-12	déc-12
<b>Activité Prêts Productifs</b>												
PP octroyés	24	86	95	90	127	78	47	60	68	83	85	30
PS octroyés	38	71	76	61	61	34	82	75	74	75	85	50
PS élevés octroyés	1	1	2	2	3	3	4	3	5	5	5	5
<b>Total Prêts octroyés</b>	<b>63</b>	<b>158</b>	<b>173</b>	<b>153</b>	<b>191</b>	<b>115</b>	<b>133</b>	<b>138</b>	<b>147</b>	<b>163</b>	<b>175</b>	<b>85</b>
Montant moyen PP	103	104	104	109	105	114	113	117	113	113	113	113
Montant moyen PS	251	211	221	216	255	260	271	257	247	251	308	266
Montant moyen PS élevés	800	810	650	650	750	611	675	691	678	683	688	678
Montant moyen prêt	191	151	154	150	151	154	207	191	176	173	205	196
<b>Total Octroi</b>	<b>12 865</b>	<b>27 692</b>	<b>28 009</b>	<b>24 356</b>	<b>31 233</b>	<b>19 565</b>	<b>30 233</b>	<b>28 368</b>	<b>29 327</b>	<b>31 613</b>	<b>39 236</b>	<b>20 059</b>
<b>Données réelles Prêts productifs</b>												
Portefeuille Encours	57 589	64 202	69 518	71 852	75 517	68 030	73 129	75 748	78 393	83 719	93 725	82 342
Nbre emprunteurs actifs (approximatif)	697	736	772	821	889	846	806	791	747	795	837	784
Encours moyen par emprunteur	83	87	90	88	85	80	91	96	105	105	112	105
Pertes sur Encours (théorique)	224	224	252	203	57	140	195	233	163	148	164	193
<b>Prévisionnel par l'encours moyen et sorties</b>												
Nombre contrats ouverts	697	736	772	821	889	909	897	899	908	932	957	925
Sorties du programme	53	45	48	50	53	58	59	58	58	59	61	62
% de sorties du programme	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
Encours moyen / emprunteur	82,6	87,2	90,0	87,5	84,9	74,8	81,5	84,3	86,3	89,8	98,0	89,1
Encours portefeuille théorique	57 589	64 202	69 518	71 852	75 517	68 030	73 129	75 748	78 393	83 719	93 725	82 342
Récupération de Fonds de crédit	8 387					7 487						11 383
Besoin de Fonds de crédit		6 613	5 316	2 334	3 665		5 099	2 619	2 645	5 327	10 005	
Réserve de Fonds de crédit	23 546	16 933	11 617	9 283	5 618	13 105	8 006	5 387	2 742			11 383
Besoin de Subvention	NON	VRAI	VRAI	NON								
<b>Subvention Fonds de crédit</b>										<b>2 584</b>	<b>10 005</b>	
<b>Activité Epargne</b>												
<b>Epargnants emprunteurs</b>	1 351	1 342	1 749	1 058	1 099	1 132	1 151	1 149	1 144	1 150	1 164	1 165
Encours d'épargne obligatoire	19 746	20 578	21 972	22 386	23 534	24 738	25 656	26 122	26 530	27 204	28 069	28 660
En cours moyen / épargnant	29	29	30	21	21	22	22	23	23	24	24	25

(en KAR)	janv-13	févr-13	mars-13	avr-13	mai-13	juin-13	juil-13	août-13	sept-13	oct-13	nov-13	déc-13
<b>Activité Prêts Productifs</b>												
PP octroyés	45	156	148	140	130	127	95	90	95	65	50	30
PS octroyés	50	89	91	88	98	127	143	151	155	151	154	146
PS élevés octroyés	5	7	7	7	7	7	13	15	15	15	15	15
<b>Total Prêts octroyés</b>	<b>100</b>	<b>252</b>	<b>246</b>	<b>235</b>	<b>235</b>	<b>261</b>	<b>251</b>	<b>256</b>	<b>265</b>	<b>231</b>	<b>219</b>	<b>191</b>
Montant moyen PP	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Montant moyen PS	275	275	278	284	289	286	290	298	302	306	310	313
Montant moyen PS élevés	702	707	710	715	721	727	750	758	767	777	787	799
Montant moyen prêt	188	167	171	174	183	194	208	215	217	232	244	257
<b>Total Octroi</b>	<b>22 325</b>	<b>47 068</b>	<b>47 018</b>	<b>45 795</b>	<b>48 093</b>	<b>55 775</b>	<b>61 896</b>	<b>66 519</b>	<b>69 024</b>	<b>65 199</b>	<b>65 183</b>	<b>61 142</b>
<b>Données réelles Prêts productifs</b>												
Portefeuille Encours	70 369	89 161	104 248	116 085	125 379	135 893	150 421	166 077	179 132	183 582	184 744	181 083
Nbre emprunteurs actifs (approximatif)	737	826	897	1 047	1 182	1 191	1 196	1 217	1 247	1 217	1 185	1 120
Encours moyen par emprunteur	95	108	116	111	106	114	126	136	144	151	156	162
Pertes sur Encours (théorique)	407	574	561	716	257	554	560	487	625	391	605	567
<b>Prévisionnel par l'encours moyen et sorties</b>												
Nombre contrats ouverts	909	1 006	1 089	1 158	1 213	1 261	1 274	1 281	1 293	1 274	1 241	1 190
Sorties du programme	60	59	65	71	75	79	82	83	83	84	83	81
% de sorties du programme	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
Encours moyen / emprunteur	77,4	88,6	95,7	100,2	103,4	107,8	118,1	129,6	138,5	144,1	148,9	152,1
Encours portefeuille théorique	70 369	89 161	104 248	116 085	125 379	135 893	150 421	166 077	179 132	183 582	184 744	181 083
Récupération de Fonds de crédit	11 973											3 661
Besoin de Fonds de crédit		18 792	15 086	11 837	9 294	10 515	14 528	15 656	13 055	4 450	1 162	
Réserve de Fonds de crédit	23 356	4 564										3 661
Besoin de Subvention	NON	NON	VRAI	NON								
<b>Subvention Fonds de crédit</b>			<b>10 523</b>	<b>11 837</b>	<b>9 294</b>	<b>10 515</b>	<b>14 528</b>	<b>15 656</b>	<b>13 055</b>	<b>4 450</b>	<b>1 162</b>	
<b>Activité Epargne</b>												
<b>Epargnants emprunteurs</b>	1 155	1 166	1 213	1 285	1 346	1 398	1 434	1 456	1 467	1 469	1 458	1 429
Encours d'épargne obligatoire	28 976	29 852	31 661	34 227	36 572	38 739	40 522	41 964	43 134	44 046	44 608	44 582
En cours moyen / épargnant	25	26	26	27	27	28	28	29	29	30	31	31

## Projection financières 2 – Logiciel MicroLight

Données en MGA

## Indicateurs d'activité

## Nombre d'agences

Nombre d'agents de crédit

Nombre de crédits en cours /agent de crédit

## Nombre de crédits en cours

PP  
PS  
PS élevé  
PP zéro  
PP scolaire  
xxx

## Portefeuille en cours

0 (devise du siège)

## Nombre d'octrois

Y compris premiers prêts

Nombre d'octroi /mois /agent de crédit

## Taux de fidélité

Montant moyen des prêts octroyés

0 (devise du siège)

Montant moyen - 1ers prêts

0 (devise du siège)

Nombre d'octrois PP

Y compris premiers prêts

Taux de fidélité

Nombre d'octrois PS

1er rang

Taux de fidélité

Nombre d'octrois PS élevé

1er rang

Taux de fidélité

Nombre d'octrois PP zéro

1er rang

Taux de fidélité

Nombre d'octrois PP zéro

1er rang

Taux de fidélité

Nombre d'octrois PP zéro

1er rang

Taux de fidélité

Nb de nouveaux clients (sur 12 mois)

Clients quittant l'institution (sur 12 mois)

## Qualité du portefeuille

Taux de remboursement mensuels (dus)

Portefeuille à risque 30 jours PAR (%)

Radiations (%)

## Montant total d'épargne

0 (devise du siège)

## Viabilité opérationnelle

REVENU TOTAL

Frais financiers

Revenus nets de l'activité

Dépenses d'exploitation

RESULTAT D'EXPLOITATION

Viabilité opérationnelle

Viabilité opé. (excluant Mission Sociale)

Rendement du portefeuille

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Total année	Total année	Total année	Total année	Total année	Total année
<b>Nombre d'agences</b>						
Nombre d'agents de crédit	8	9	11	19	19	19
Nombre de crédits en cours /agent de crédit	95	103	121	90	93	95
<b>Nombre de crédits en cours</b>	<b>759</b>	<b>929</b>	<b>1 329</b>	<b>1 710</b>	<b>1 767</b>	<b>1 812</b>
PP	458	484	619	972	1 007	1 039
PS	270	387	594	609	621	620
PS élevé	31	45	86	89	88	91
PP zéro	0	8	31	41	52	63
PP scolaire	0	5	-1	-1	-1	-1
xxx	0	0	0	0	0	0
<b>Portefeuille en cours</b>	<b>55 538</b>	<b>89 639</b>	<b>122 789</b>	<b>123 890</b>	<b>124 121</b>	<b>124 858</b>
0 (devise du siège)	55 538	89 639	122 789	123 890	124 121	124 858
<b>Nombre d'octrois</b>		<b>1 890</b>	<b>2 773</b>	<b>4 234</b>	<b>4 234</b>	<b>4 234</b>
Y compris premiers prêts		1 310	1 986	3 047	2 997	3 008
Nombre d'octroi /mois /agent de crédit	0	18	21	19	19	19
<b>Taux de fidélité</b>		<b>33,7%</b>	<b>33,2%</b>	<b>30,8%</b>	<b>29,6%</b>	<b>29,3%</b>
Montant moyen des prêts octroyés		-	-	-	-	-
0 (devise du siège)	-	-	-	-	-	-
Montant moyen - 1ers prêts		-	-	-	-	-
0 (devise du siège)	-	-	-	-	-	-
<b>Nombre d'octrois PP</b>		<b>1 068</b>	<b>1 543</b>	<b>2 794</b>	<b>2 794</b>	<b>2 794</b>
Y compris premiers prêts		923	1 357	2 449	2 399	2 399
Taux de fidélité		14%	13%	14%	14%	14%
<b>Nombre d'octrois PS</b>		<b>734</b>	<b>1 021</b>	<b>1 200</b>	<b>1 200</b>	<b>1 200</b>
1er rang		316	466	427	427	439
Taux de fidélité		68%	68%	65%	65%	63%
<b>Nombre d'octrois PS élevé</b>		<b>62</b>	<b>153</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
1er rang		45	107	111	111	110
Taux de fidélité		35%	41%	39%	38%	40%
<b>Nombre d'octrois PP zéro</b>		<b>13</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
1er rang		13	56	60	60	60
Taux de fidélité		0%	0%	0%	0%	0%
<b>Nombre d'octrois PP zéro</b>		<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1er rang		13	0	0	0	0
Taux de fidélité		0%	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Nombre d'octrois PP zéro</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1er rang		0	0	0	0	0
Taux de fidélité		-	-	-	-	-
Nb de nouveaux clients (sur 12 mois)		1 297	1 986	3 047	2 997	3 008
Clients quittant l'institution (sur 12 mois)		1 127	1 586	2 666	2 940	2 963
<b>Qualité du portefeuille</b>						
Taux de remboursement mensuels (dus)		73,7%	76,3%	75,2%	75,2%	75,3%
Portefeuille à risque 30 jours PAR (%)		17,3%	16,6%	17,3%	17,4%	17,3%
Radiations (%)		2,8%	2,3%	2,5%	2,5%	2,5%
<b>Montant total d'épargne</b>	<b>18 934</b>	<b>24 940</b>	<b>30 844</b>	<b>30 844</b>	<b>30 844</b>	<b>30 844</b>
0 (devise du siège)	18 934	24 940	30 844	30 844	30 844	30 844
<b>Viabilité opérationnelle</b>						
REVENU TOTAL	-	24 888	38 272	50 624	50 374	50 260
Frais financiers	-	(13 425)	(5 270)	(2 223)	(1 466)	(1 445)
Revenus nets de l'activité	-	11 463	33 002	48 401	48 907	48 815
Dépenses d'exploitation	-	-	-	-	-	-
RESULTAT D'EXPLOITATION	-	11 463	33 002	48 401	48 907	48 815
Viabilité opérationnelle	-	185,4%	726,2%	2276,9%	3435,0%	3478,3%
Viabilité opé. (excluant Mission Sociale)	-	185,4%	726,2%	2276,9%	3435,0%	3478,3%
<b>Rendement du portefeuille</b>	<b>0,0%</b>	<b>24,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>36,0%</b>	<b>35,7%</b>	<b>35,4%</b>