

Le Réseau des OTIV de la SAVA Madagascar – Août 2004

Rating Global

C

Tendance : A surveiller

Le Réseau des OTIV de la SAVA est une structure mutualiste qui a commencé ses opérations fin 1997. Il compte aujourd'hui une Union, 18 caisses et un point de service, au Nord-Est de Madagascar. Le réseau a bénéficié de l'appui de Développement International Desjardins (DID), et du financement d'un programme gouvernement malgache/FIDA. L'équipe est entièrement locale depuis 2003. En décembre 2004, basse saison pour les crédits, le réseau rassemble 15 330 membres, dont des groupements, pour un encours d'épargne de 1,7 millions EUR, et des crédits à 381 personnes ou groupements pour un encours de 241 000 EUR.

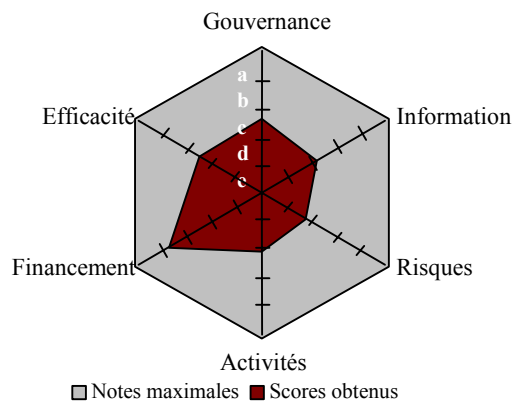
Synthèse du Rating Plus

Environnement	Défavorable
Maturité	Jeune : 6 années d'opérations
Taille	Petite : Portefeuille de 865 000 USD (Actif de 1,6 millions USD) en juin 2004
Marché cible	Plusieurs couches de la population

Echelle de notation et formules sont données en page suivante

Scoring Composites

G ouvernance	c
I nformation	c
R isques : identification et contrôle	d
A ctivités	c
F inancement et liquidité	b
E fficacité et rentabilité	c



	Déc. 01	Déc. 02	Déc. 03		Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2003
ACTIVITE (a)				PERFORMANCE (a)			
Nombre total d'employés	52	54	58	ROE	0,7%	4,9%	11,0%
Total Actif (EUR)	3 834 435	2 392 296	2 109 879	Dettes / Fonds propres	563,7%	348,1%	411,5%
(millions FMG)	22 677	16 416	24 253	ROA	0,1%	0,9%	2,3%
Encours de crédit (EUR)	408 836	206 082	241 229	Autonomie opérationnelle	100,8%	110,8%	125,7%
Encours d'épargne (EUR)	3 373 719	1 841 857	1 686 151	Autonomie financière	82,7%	75,6%	105,5%
Nombre de prêts actifs (b)	636	392	381	Rendement du portefeuille	43,0%	38,2%	45,0%
Nombre d'épargnants	11 373	13 389	15 330	Ratio charges d'exploitation (a)	59,9%	55,7%	57,6%
Taux Effectif Global		(c)		Prêts par employé (b)	12	7	7
PAR 31-90	nd	64,4%	0,1%	Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	0,1%
PAR >90	11,2%	25,4%	6,6%	CROISSANCE (monnaie locale)			
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%	Croissance du portefeuille de prêts	5,7%	(41,5%)	96,1%
Ratio de couverture du risque (PAR>90)	60,7%	33,3%	46,0%	Croissance de l'épargne	90,1%	(36,7%)	53,4%
Tx de change 1 EUR= xx FMG	5 914	6 862	11 495	Croissance de l'actif	71,5%	(27,6%)	47,7%

(a) Ces informations doivent être interprétées avec précaution étant données la forte saisonnalité de l'activité du réseau, les fluctuations importantes entre le franc malgache et l'euro, et la prépondérance de l'activité d'épargne. Voir domaine « E » pour une analyse détaillée.

(b) Les prêts sont octroyés à des groupements et à des personnes physiques. Le nombre d'emprunteurs actifs n'est pas disponible.

(c) Le TEG varie par produit. Voir la présentation institutionnelle pour plus de détails.

Réseau des OTIV de la SAVA – Dir. Solofondrabe Raharifera

B.P. 119 case 032, Sambava 208, Madagascar

didsava@wanadoo.mg

Tel: +261 20 88 932 15 Fax : +261 20 88 922 16

Planet Rating

13 rue Dieumegard, 93400 Paris-Saint Ouen, France

Tel: +33 1 49 21 26 26 Fax: +33 1 49 21 26 27

rating@planetfinance.org www.planetrating.org Ref:KM051004

Echelle de notation		
Domaine	Rating Global	Explication
a	A+ A A-	Excellent L'IMF excelle dans le domaine évalué et peut servir de référence. Vision long terme d'amélioration continue. Pas de risques court ou moyen terme sur la continuité de l'exploitation. Les risques long terme très bien suivis et contrôlés.
b	B+ B B-	Bon Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
c	C+ C C-	Minimum requis Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
d	D	Insuffisant Procédures en place, mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées. Risques à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
e	E	Risque de défaillance immédiate ou très insuffisant Danger immédiat / latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.

Rating Plus: classification selon les critères du Microbanking Bulletin			
	Taille des opérations (Encours de prêts en USD)	Marché cible (Encours par client / PNB par hab.)	Maturité (Nombre d'années d'existence)
	Grande: > 8 millions	Inférieur: < 20%	Naissante: de 1 à 3 ans
	Moyenne: 2 à 8 millions	Moyen: 20% to 149%	Jeune: de 4 à 7 ans
	Petite: < 2 millions	Supérieur: 150% to 249%	Mature: > 7 ans
		PME: > 250 %	

Formules de calcul des ratios	
Productivité du personnel	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
Rentabilité de l'actif	ROA : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
Rentabilité ajustée de l'actif	AROA: Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
Rentabilité des fonds propres	ROE: résultat net avant subv. / Fonds propres moyens
Rentabilité ajustée des fonds propres	AROE: résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
Dettes sur fonds propres	Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
Rendement du portefeuille	Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. d'exploitation	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. de financement	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Coût du financement	Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
Ratio de ch. de provisions	Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
Ratio de ch. d'ajustement	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Encours de prêts sur actifs	Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
Autonomie opérationnelle	Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
Autonomie financière	Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles + ajustements)
Taux de couverture du risque	Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
Taux de pertes sur prêts	Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

Résumé et explication du rating

Le secteur de la microfinance à Madagascar, aujourd'hui dominé par les institutions mutualistes, est né au début des années 90 et est soutenu par plusieurs grands bailleurs, notamment la Banque Mondiale via l'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF). Le cadre réglementaire est clairement défini. La Coordination Nationale de la Microfinance, récemment redéployée au sein du Ministère des Finances, a pour mission de définir la stratégie nationale en concertation avec les acteurs clés du secteur, à leur tour chargés de mettre en oeuvre cette stratégie. Selon les données statistiques communiquées par l'APIFM en décembre 2003, les institutions mutualistes rassemblent quelques 380 points de service qui mobilisent plus de 8 M EUR d'épargne pour 164 369 membres et gèrent un encours de crédits de près de 8,5 M EUR.

Le Réseau des OTIV de la SAVA est une structure mutualiste qui a commencé ses opérations fin 1997 et compte aujourd'hui une Union, 18 caisses et un point de service au Nord-Est de Madagascar. L'agrément auprès de l'autorité tutelle est toujours en cours d'étude. Le réseau est issu d'un programme de développement intégré (gouvernement malgache, FIDA) dont le volet « Finances Rurales » a bénéficié de l'appui de Développement International Desjardins (DID). L'équipe est entièrement locale depuis 2003. En décembre 2004, basse saison pour les crédits, le réseau rassemble 15 330 membres, dont des groupements, pour un encours d'épargne de 1,7 millions EUR, et des crédits à 381 personnes ou groupements pour un encours de 241 000 EUR.

Le réseau les OTIV de la SAVA reçoit la note C, avec la mention « à surveiller ». Cette note, équivalente à « Minimum Requis », souligne les réussites du réseau mais également les besoins en renforcement institutionnel. Les forces du réseau sont une position de monopole sur sa zone d'intervention, certains outils légués par l'ancien assistant technique, une capacité prouvée à maintenir sa situation dans des périodes difficiles (ex. la crise nationale de 2002, la forte rotation des directeurs) et une autonomie opérationnelle. Les faiblesses à compenser se situent au niveau du contrôle interne et du flux d'information, de l'efficacité de la structure et du poids des coûts fixes, et enfin au niveau de la planification.

Tendance

La tendance est « à surveiller ». D'un côté, l'environnement externe fait craindre une baisse de la rentabilité, en raison de la chute du prix de la vanille, et les faiblesses techniques du réseau laissent planer un risque de fraude. De l'autre côté, le réseau dispose d'excédents de capacité et d'un marché porteur. L'avenir du réseau dépend donc de sa capacité à améliorer la qualité du portefeuille et à revoir son système de contrôle interne pour minimiser les fraudes et consolider sa rentabilité.

Détail de la notation :

Le domaine **Gouvernance et prise de décision** reçoit la note **c** :

- La prise de décision est caractéristique des coopératives : les « techniciens » employés par l'Union proposent des actions et les « élus » du Conseil d'Administration valident ces décisions. Toutefois, bien que les élus revendiquent fortement leur droit de consultation, ils sont entièrement dépendants des techniciens au niveau technique et ne jouent pas leur rôle de contrôle. Les tensions passées entre élus et techniciens semblent être résolues.

- ❑ La stratégie du réseau, décrite dans le plan d'affaires 2002-2006, est pertinente. Il s'agit de consolider les services et la santé financière des caisses existantes en augmentant le nombre de membres et en particulier le nombre d'emprunteurs. Toutefois, ce plan a été élaboré par l'assistance technique et l'équipe dirigeante ne se l'est pas réellement approprié. Il reste donc à développer une capacité de planification en interne.
- ❑ Le suivi budgétaire est réalisé mensuellement.
- ❑ En l'absence d'un Directeur Général, il n'existe pas réellement d'équipe de Direction. Toutefois, le Directeur des Opérations joue un rôle central et essaie de construire un esprit d'équipe avec les cadres de l'Union. Ces techniciens bénéficient d'une bonne connaissance terrain qui leur permet de gérer les opérations quotidiennes. Des formations seraient nécessaires pour les aider à améliorer le fonctionnement de l'Union.
- ❑ La gestion des ressources humaines, formalisée, fait face au défi de toute institution en zone rurale. Le recrutement de personnes ayant une formation technique est difficile. L'encadrement devrait donc être renforcé. De plus, le système de rémunération variable n'est pas fortement lié avec la performance.

Le domaine **Information et équipement** reçoit la note **c** :

- ❑ Le système d'information manuel produit les informations minimum nécessaires pour le suivi des activités, mais il n'est pas encore rationalisé et surtout pas entièrement sécurisé.
- ❑ Les informations sur les activités (épargne, crédit) sont complètes et régulières, mais la fiabilité de la balance âgée des retards est douteuse, suite à un problème de définition au sein du réseau quant à la méthode de comptabilisation des jours de retard.
- ❑ Des états financiers hors provisions et amortissements sont disponibles régulièrement et fiables. L'analyse financière fait elle défaut, le réseau calculant rarement des ratios. Elle est remplacée par un contrôle strict des dépenses.

Le domaine **Risques : identification et contrôle** reçoit la note **d** :

- ❑ Le manque de rigueur dans l'application des procédures, qui sont a priori bien conçues pour la plupart, a déjà conduit à plusieurs détournements, de natures différentes, dont un en 2004 pour une somme importante. Le problème de cumul de tâches incompatibles, souvent présent dans les caisses rurales qui n'ont qu'un seul employé, n'est pas ici résolu par une forte implication des élus : les gérants de ces caisses sont peu contrôlés.
- ❑ Le Service Technique joue un rôle très important au niveau du contrôle interne à travers une surveillance hebdomadaire dans les caisses. L'encadrement et la formation des gérants pourraient toutefois être renforcés.
- ❑ L'identification des risques est menée seulement par le Directeur des Opérations. Les deux inspecteurs sont en effet plus en charge du contrôle de l'application des procédures que de l'identification des zones à risques. Cette réflexion commune préalable à l'organisation de l'inspection fait donc défaut. Le service est surchargé, et pourrait s'appuyer davantage sur le Service Technique.

Le domaine **Activités : produits et services** reçoit la note **c** :

- ❑ Le réseau bénéficie d'un bon positionnement sur son marché grâce à sa situation de monopole dans l'offre de services financiers de proximité dans sa zone. La forte saisonnalité de la filière de la vanille se reflète dans les fluctuations importantes du portefeuille de prêts, contre cycliques à celles de l'épargne.
- ❑ Les procédures de gestion du portefeuille sont standardisées mais certaines ne sont pas appliquées. La méthode de sélection des emprunteurs pour les prêts individuels et les prêts aux groupements agricoles est risquée en raison d'un manque d'analyse appropriée et d'implication de tous les acteurs dans le processus. La sélection des caisses féminines suit une méthode simple basée sur la solidarité des groupes.

- ❑ L'environnement externe a de fortes conséquences sur la qualité du portefeuille. La vanille a une influence particulièrement importante étant donnée son poids prépondérant dans l'économie de la zone d'intervention du réseau. La crise nationale de 2002 et la chute du prix de la vanille ont eu des effets importants sur le PAR, et la vanille influera encore sur la qualité en 2004. Le PAR>90, à 6.6% en décembre 2003, est à interpréter avec précaution étant donnée le manque de fiabilité de la balance âgée.
- ❑ L'épargne du réseau des OTIV est constituée par des dépôts à vue non rémunérés pour la plupart, qui fluctuent considérablement selon la saison.

Le domaine **Financement et liquidité** reçoit la note **b** :

- ❑ Le réseau se finance à hauteur de 61% de son passif par l'épargne de ses membres et 38% par ses fonds propres, constitués principalement de subventions accordées en majorité par le projet PADANE.
- ❑ La gestion financière est simplifiée par le fait que toute transaction comptable se fait en monnaie locale, que la conversion de l'épargne en crédits suit des règles strictes et que tous les prêts accordés aux clients ne dépassent pas 12 mois. L'érosion des fonds propres par l'inflation est à surveiller.
- ❑ La liquidité est suivie par les caisses et l'Union, entité responsable pour la gestion des placements. Les Bons de Trésor, auparavant très fortement rémunérés, ont connu une baisse importante de leur taux de rémunération, ce qui entraînera une forte baisse de la rentabilité de l'Union.

Le domaine **Efficacité et rentabilité** reçoit la note **c** :

- ❑ Le réseau a pu devenir rentable très jeune et sa rentabilité des actifs dépasse celle observée au sein de son groupe de référence du MBB (ROA de 2,3% en 2003).
- ❑ Le ratio de charges d'exploitation est particulièrement haut, à 58%, mais étant une coopérative en zone rurale avec une importante activité d'épargne, cet indicateur n'est pas adapté. Le ratio de charges d'exploitation sur actif est plus en phase avec d'autres coopératives, à 7,9%. Toutefois, le réseau dispose encore d'important excédents de capacité. Les charges de l'Union pèsent sur la rentabilité globale, étant données les économies d'échelles insuffisantes pour les amortir.
- ❑ Cette rentabilité, positive depuis plusieurs années, n'est pas assurée pour l'avenir. La qualité du portefeuille, le coût des fraudes et les tendances dans la filière de la vanille sont à surveiller.

Besoins de financement :

- ❑ Le réseau des OTIV de la SAVA ne recherche pas actuellement de fonds mais plutôt une assistance technique.

Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une nouvelle évaluation. Planet Rating ne pourra pas être tenu responsable des suites d'un investissement/financement réalisé sur la base de ce rapport.

Rating Plus

Le rating GIRAFE évalue la pérennité des institutions sans tenir compte du contexte général dans lequel l'institution évolue (environnement politique et économique, infrastructure), ni de son stade de développement tel que mesuré par les indicateurs du MicroBanking Bulletin (maturité, taille des opérations, clientèle cible). Le Rating Plus vise à souligner ces influences internes et externes sur la pérennité financière de l'institution.

Contexte général

Environnement politique et économique : défavorable

- Contexte politique : après une période de crise en 2002 suite aux élections présidentielles, la jeune démocratie (1990) a retrouvé sa stabilité. Cette crise a eu des répercussions importantes sur l'ensemble de l'économie malgache.

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	Juin 2004
Taux de change				
1 EUR = X FMG	5 914	6 862	11 495	11 200
1 USD = X FMG	6 086	6 150	5 522	9 084
PIB/habitant (USD)	260	230	nd	nd
Inflation	5%	15%	5%	nd
Coface rating				D

Source: oanda.com / Banque Mondiale / FMI

- Contexte économique : l'économie malgache traverse une phase de croissance depuis 1994, bien qu'interrompue quelques mois pendant la crise politique de 2002. L'agriculture tient une place prépondérante dans l'économie malgache, libéralisée dans les années 1980. La santé économique de la zone d'opération du réseau repose sur la culture de la vanille (cf. Présentation Institutionnelle).
- Madagascar reste l'un des pays les plus pauvres au monde, avec un PIB/habitant de 245 USD en moyenne sur les trois dernières années, et un classement de 150^{ème} sur 174 pays¹.
- Le cadre réglementaire pour la microfinance est favorable, particulièrement pour les structures mutualistes. Il existe des organes de supervision et des associations professionnelles.

Infrastructure : défavorable

- Parmi les 19 points de services que compte l'Union, quatre sont situés dans les chefs-lieux des sous-préfectures desservis par route goudronnée et les autres dans des zones rurales (jusqu'à quatre heures de route de l'Union). Le taux d'urbanisation de la zone est de 11,3%.
- Les infrastructures pour les télécommunications sont également limitées. Les caisses ne sont pas toutes joignables par téléphone, ni par ligne fixe ni par téléphone portable.

Développement institutionnel (indicateurs MBB)

Maturité : jeune

Taille des opérations : petite

- Le réseau est jeune (six ans), fonctionne sans assistance technique depuis 2003, mais la forte rotation du personnel de direction a ralenti son développement institutionnel.
- Le réseau a bénéficié de plusieurs subventions d'exploitation pendant sa phase de lancement, mais la plupart des ressources viennent de l'épargne collectée.

Clientèle cible : non disponible

Autres activités : oui (épargne)

- Le prêt moyen déboursé est de 633 EUR (420% du PIB/habitant). Mais le prêt moyen par emprunteur individuel n'est pas calculable. Cela ne nous permet donc pas de déterminer la catégorie de clientèle cible du MBB. Le prêt moyen pour une femme dans une caisse féminine est de 56% du PIB par habitant.
- Dans la région de la SAVA, le taux d'alphabétisation est de plus de 90%, bien qu'un tiers des personnes de plus de six ans n'aient jamais fréquenté l'école.

¹ Rapport sur le Développement Humain, PNUD 2003.

Sommaire

<i>Echelle de notation</i>	2
<i>Formules de calcul des ratios</i>	2
Résumé et explication du rating	3
Rating Plus	6
<i>Contexte général</i>	6
<i>Développement institutionnel (indicateurs MBB)</i>	6
Acronymes	8
Présentation de l'institution	9
Gouvernance et processus de décision	15
<i>Prise de décision</i>	15
<i>Planification</i>	16
<i>Equipe de direction</i>	16
<i>Management des Ressources Humaines</i>	17
Information et équipement	19
<i>Infrastructure et système d'information</i>	19
<i>Information sur les activités</i>	20
<i>Information comptable et suivi financier</i>	21
Risques : identification et contrôle	22
<i>Procédures et contrôles internes</i>	22
<i>Audit interne</i>	23
Activités: produits et services	24
<i>Gamme de produits et concurrence</i>	24
<i>Gestion du portefeuille</i>	24
<i>Portefeuille à risque (PAR)</i>	28
<i>Taux de perte sur prêts</i>	28
<i>Couverture du risque crédit</i>	28
<i>Activités d'épargne</i>	29
Financement et liquidité	30
<i>Stratégie de financement</i>	30
<i>Gestion de la liquidité</i>	31
Efficacité et rentabilité	32
Annexes	36
<i>Etats financiers et notes</i>	36
<i>Ajustements</i>	41

Acronymes

AC	Agent de Crédit
AFD	Agence Française de Développement
AGEPMF	Agence d'Exécution du Projet Micro Finance
AGRF	Activités Génératrices de Revenus des Femmes
APIFM	Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
AT	Assistance Technique
BTA	Bons de Trésor par Adjudication
CA	Conseil d'Administration
CC	Comité de Crédit
CFE	Centre Financier aux Entreprises
CS	Comité de Surveillance
CSBF	Commission de Surveillance Bancaire et Financière
DAT	Dépôt à terme
DID	Développement International Desjardins
DO	Directeur des Opérations
EUR	Euro
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GCV	Greniers Communs Villageois
GPPV	Groupements des Planteurs et Préparateurs de Vanille
IMF	Institution de Microfinance
M	Million
MM	Milliard
MBB	MicroBanking Bulletin
nd	Non disponible
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OTIV	Ombon-Tahiry Ifampisamborana Vola (mutuelles d'épargne et de crédit)
PADANE	Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est
PAR	Portefeuille à risque
PIB	Produit Intérieur Brut
ROA	Retour sur actif (return on assets)
ROE	Retour sur fonds propres (return on equity)
RH	Ressources Humaines
SAVA	Sambava – Antalaha – Vohémar – Andapa
SIG	Système d'Information et Gestion
WWF	World Wildlife Fund (Fonds pour protéger des espèces en danger)

Présentation de l'institution

Environnement microfinance Le secteur de la microfinance à Madagascar, aujourd'hui dominé par les institutions mutualistes, est né au début des années 90 et est soutenu par plusieurs grands bailleurs tels que le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU), la Banque Mondiale, via l'Agence d'Exécution du Projet Microfinance (AGEPMF), l'Union Européenne, ou l'Agence Française de Développement (AFD). Le cadre réglementaire est clairement défini et un projet de loi est actuellement à l'étude, afin de mettre en place une supervision des institutions en fonction de leur stade de développement institutionnel et de leur niveau de risque, et non plus de leur structure légale.

La Coordination Nationale de la Microfinance, récemment redéployée au sein du Ministère des Finances, a pour mission de définir la stratégie nationale en concertation avec les acteurs clés du secteur (différents organismes gouvernementaux, des bailleurs, des associations professionnelles, etc). Ces acteurs feront également partie du Comité de Pilotage chargé de mettre en oeuvre cette stratégie, notamment autour de trois axes principaux : amélioration du cadre légal, diversification de l'offre de produits et renforcement du cadre institutionnel.

Suivant les données statistiques communiqués par l'APIFM, les institutions mutualistes rassemblent en décembre 2003 quelques 380 points de service qui mobilisent plus de 8 M EUR d'épargne pour 164 369 membres et gèrent un encours de crédits de presque 8,5 M EUR.

Concurrence Dans la zone d'intervention du réseau d'OTIV de la Sava, il n'existe aucune autre institution de microfinance. Il faut cependant noter que certaines banques en ville, notamment à Sambava, commencent à offrir des comptes d'épargne sans agios et un allègement des sommes exigées pour l'ouverture des comptes. La Caisse d'Épargne, présente dans les villes, offre des produits d'épargne simples mais ne propose pour l'instant aucun produit de prêts.

La vanille La zone d'intervention du réseau des OTIV au nord-est de Madagascar est fortement liée à la vanille, 87% des ménages en pratiquent la culture et plus de 80% des hectares de vanille cultivés sur l'île se trouvent dans cette zone de la SAVA. La libéralisation du marché de la vanille en 1997 a contribué à la hausse des prix payés aux producteurs pendant plusieurs années et a également entraîné un abandon d'autres productions au profit de la vanille. Le niveau de production de l'année de 2004 a atteint un véritable record (triplement du nombre de tonnes) pour une baisse du prix payé aux producteurs (divisé par dix). Cette chute des prix aura certainement un impact sur la capacité des membres du réseau à épargner et à rembourser des crédits. Il est attendu que le prix de la vanille augmentera dans l'avenir mais qu'il n'atteindra pas le sommet de 2003.

Mission La mission du Réseau des OTIV de la SAVA est de « favoriser l'accessibilité des populations malgaches aux services d'épargne et de crédit au travers des OTIV qui lui sont affiliées. » L'Union a pour mission « de représenter et de défendre les intérêts des OTIV membres, d'assurer leur croissance, leur rentabilité et leur pérennité. »

Histoire du réseau Le réseau est issu du Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est (PADANE), un projet multisectoriel du gouvernement malgache et du Fonds International de Développement Agricole (FIDA), dont le volet « Finances Rurales » est géré par Développement Internationale Desjardins (DID). Le dernier protocole a pris fin en 2003 avec

le départ de l'AT permanente. Une éventuelle poursuite de l'intervention de DID a été mentionnée durant la mission d'investigation dirigée par un consultant de FIDA.

Forme légale et supervision Le réseau opère en tant que structure mutualiste, ce qui le soumet à la loi 95-030 applicable à tout établissement de crédit et à la loi 96-020 qui régit les institutions mutualistes. Toute institution financière dans le pays, mutualiste, bancaire ou autre, est soumise à la supervision de la Commission de Surveillance Bancaire et Financière (CSBF). Conformément à la réglementation, la demande d'agrément dans la catégorie « institutions financières mutualistes » est introduite à la CSBF par l'intermédiaire de l'APIFM. Le dossier du réseau a été déposé à la CSBF en mars 2000, et l'instruction est en cours de finalisation. Bien que le réseau ne soit pas tenu d'émettre des rapports de manière formalisée durant cette phase d'attente, des informations financières ont été échangées avec la CSBF et les changements demandés sont en cours (fermeture ou conversion en point de service des caisses en difficulté, etc.). La loi ne prévoit pas de taux de conversion maximal épargne/crédit, mais impose le respect de certains ratios de capitalisation et de solvabilité.

Propriété Le réseau est une structure à deux niveaux. Les sociétaires de l'Union sont les caisses, qui sont représentées à l'Assemblée Générale par leurs Présidents, qui élisent un Conseil d'Administration (CA) de 11 membres et un Comité de Contrôle de 3 membres pour des mandats de 3 ans renouvelables une fois. Le CA est actuellement présidé par M. Gaston qui termine le mandat de l'ancien président, et les prochaines élections sont prévues en novembre 2004. Chaque caisse dispose également d'un Conseil d'Administration, un Comité de Contrôle, et un Comité de Crédit. Tous les élus sont bénévoles et ne reçoivent aucune rémunération à part le remboursement des frais de mission.

Il existe 4 autres réseaux d'OTIV soutenus par l'opérateur DID dans le pays et il est question de rassembler ces 5 réseaux sous forme de fédération nationale, mettant ainsi en place un troisième niveau de gouvernance. Cependant la création d'une telle fédération n'est pas imminente, et pour l'instant les relations entre réseaux se limitent aux visites d'échange du personnel (notamment avec le réseau à Tamatave).

Services Le réseau offre plusieurs produits de prêts.

- Le produit de prêt principal, appelé Crédit Régulier, répond à tout besoin (consommation, commerce, production), pour une durée maximale de 12 mois, un taux d'intérêt dégressif de 3% par mois, et une fréquence de remboursement adaptable à l'activité. Ces produits sont financés par les fonds des caisses.
- D'autres produits ciblent les agriculteurs couverts par le projet PADANE, dont les Greniers Communs Villageois (GCV) dans la riziculture et les Groupements des Planteurs et Préparateurs de Vanille (GPPV). Ces prêts ont une durée maximale de 12 mois et un taux d'intérêt dégressif de 2,5% à 3% par mois. Il existe également un projet pour les femmes, Activités Génératrice de Revenus des Femmes (AGRF), mais la majorité de ces femmes sont désormais intégrées dans les caisses féminines. Ces produits sont financés par des fonds externes fournis par le projet PADANE.
- Un programme de Caisses Féminines (assimilables à des associations villageoises) est géré à partir de l'Union. Ce programme suit la méthodologie Crédit avec Education de l'ONG américaine Freedom From Hunger, couplant des sessions de sensibilisation en matière de santé et de gestion d'entreprise avec un produit simple de crédit solidaire.

Caractéristiques des produits de prêts	Crédit Individuel et Crédit aux groupements (consommation et productif)	Caisses féminines (Crédit avec Education)
Minimum / Maximum montant de prêt	Minimum : aucun Maximum : 5 % de l'encours total d'épargne de la caisse	Minimum : aucun Maximum : --Cycle 1 : 350 000 FMG/ 31 EUR --Max depuis début du programme : 3 600 00 FMG/ 313 EUR
Taux d'intérêt nominal	36% annuel sur capital restant dû 30% annuel sur capital restant dû	52% annuel sur capital initial (simple)
Autres frais	2% frais de dossiers	2% frais de la caisse féminine ; Pour le premier prêt, l'inscription de la caisse féminine auprès de l'OTIV
Pénalités	2% par mois sur l'échéance en retard	8% sur la 1 ^{ère} semaine et 2 ^{ème} de retard, 10% à partir de la 3 ^{ème} semaine de retard, +2% par semaine à partir de la 4 ^{ème} semaine.
Fréquence de remboursement	Variable (Mensuelle, bimensuelle, trimestrielle et in fine)	Hebdomadaire
Terme (hors période de grâce)	12 mois	16 semaines
Période de grâce	Aucune	Aucune
Garanties	Pas d'obligation d'épargne bloquée	Solidarité de groupe ; épargne bloquée (5% 1 ^{er} cycle jusqu'à 15% à partir du 7 ^{ème} cycle)
TEG	Tous prêts sauf riziculture : 41.6% sans épargne, 73.7% avec épargne Prêts riziculture GCV : 35.1% sans épargne, 62.7% avec épargne	1 ^{er} cycle : 108.8% sans épargne, 119.4% avec épargne

Les produits d'épargne sont la base du réseau. Ils sont au nombre de trois : épargne à vue, épargne continue et épargne nantie, ces deux derniers produits étant liés au crédit. Les produits d'épargne n'occasionnent pas de frais et ne sont pas rémunérés mais offrent un lieu sécurisé pour le dépôt d'argent des membres.

Caractéristiques des produits d'épargne	Epargne à vue	Epargne continue	Epargne nantie
Montant minimum	Pas de minimum	Pas de minimum	Pas de minimum
Conditions/Durée	Pas d'autres conditions	Pas d'autres conditions	25% du prêt pendant la période du prêt
Taux de rémunération	Non rémunéré	Non rémunéré	Non rémunéré
Frais	Aucun	Aucun	Aucun
% dans l'encours d'épargne		épargne continue et épargne garantie	
--décembre 2003 (haute saison)	96%	4%	
--juin 2004 (basse saison)	85%	15%	

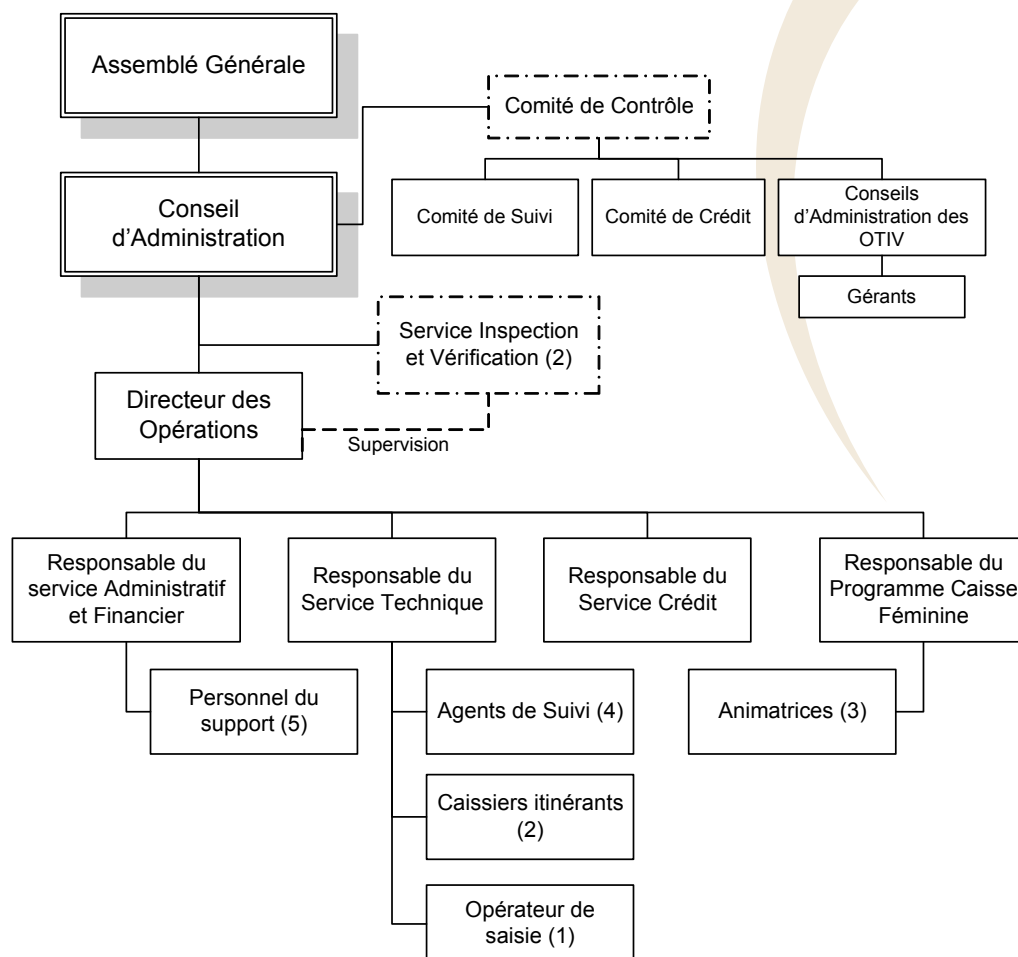
**Ressources
humaines et
organisation**

L'Union sise à Sambava rassemble les techniciens. Elle est le centre de définition des procédures de gestion, de centralisation de l'information, de formation, d'inspection, et de gestion de la liquidité. Le Responsable Technique et son équipe de quatre Agents de Suivi jouent un rôle primordial dans la formation des employés et des dirigeants, ainsi que dans la chaîne de contrôle interne, la centralisation des informations, la Gestion des Ressources Humaines, et la communication entre l'Union et les caisses.

Les 18 caisses (OTIV) constituent le centre de gestion des relations avec la clientèle (épargne et crédit), à l'exception des caisses féminines qui sont suivies par des animatrices directement à partir de l'Union. Chaque OTIV possède au minimum un employé à plein temps, le « gérant/caissier » qui supervise l'ensemble de ses opérations. Les caisses de plus grande taille ont plusieurs salariés dont un caissier, voire plusieurs dans les caisses urbaines, ainsi qu'un agent de crédit. Chaque caisse dispose de ses propres instances de gouvernance constituées de ses membres (Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Comité de Contrôle).



Ressources Humaines	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin 2004
Nombre de caisses/points de service	18/1	18/1	18/1	18/1
Nombre d'employés	52	54	58	56
% Agents de Crédit	5,8%	5,6%	6,9%	7,1%
Turnover (départs/ nombre moyen d'employés)	12,0%	9,4%	28,6%	17,5%



Union/ caisse

Les caisses ont naturellement l'obligation de suivre l'ensemble des normes et règles de l'Union et de respecter toutes les lois s'appliquant à leurs activités. La gestion de leur personnel se fait au niveau de l'Union. Les autres obligations des caisses sont les suivantes :

- ❑ L'OTIV paie deux parts fixes de 100 000 FMG et une part sociale variable correspondant à 25% de son capital social au moment de son adhésion, et chaque année une autre part de 25% du capital social en cas d'augmentation du capital social pendant l'année ;
- ❑ Un Fonds de Sécurité a été créé en 2001. La cotisation annuelle des OTIV est de 3% de l'encours moyen de crédit, avec un supplément pour les caisses affichant un taux de défaillance supérieur à 5% (le maximum de cotisation annuelle au fonds de sécurité étant de 5% de l'encours moyen de crédit). (Convention de Sécurité) ;
- ❑ Certains services de l'Union des OTIV sont rémunérés conformément aux tarifs fixés par le CA de l'Union. Des cotisations seront mises en place en 2004 ;
- ❑ L'OTIV transfère la gestion de son portefeuille à l'Union si elle le demande, lorsque le taux de défaillance à 90 jours et plus dépasse 10% ;
- ❑ L'OTIV accepte enfin sa mise sous tutelle par l'Union et par conséquent par l'organisme chargé de l'encadrement de l'Union et de ses membres dans certaines situations (une caisse mature avec des pertes et une solvabilité inférieure à 5%, en cas de fraude ou non-respect des normes par les dirigeants, si l'épargne des membres n'est pas en sécurité selon les normes en vigueur ou dans d'autres situations jugées critiques ou préjudiciables pour l'OTIV).

Les obligations de l'Union sont de:

- ❑ Fournir une assistance technique aux OTIV affiliées sur tout aspect de leurs opérations, notamment pour la formation des dirigeants et des employés et la production des états financiers ;
- ❑ Assurer la protection des membres et de l'épargne des OTIV affiliées ;
- ❑ Recevoir et gérer les excédents de liquidité des OTIV affiliées pour les faire fructifier ;
- ❑ Effectuer des prêts à ses membres selon les modalités prévues dans la politique de crédit ;
- ❑ Exercer un contrôle administratif, technique et financier sur les OTIV affiliées ;
- ❑ Coordonner leurs activités et leurs rapports avec d'autres organisations, partenaires, et autorités administratives et de tutelle ;
- ❑ Susciter la création de nouvelles OTIV ;
- ❑ Effectuer l'inspection et vérification de ses OTIV ; et
- ❑ Assurer la communication des informations auprès des OTIV affiliées.

Audits externes Le Cabinet MPA (Mpanazava), société locale travaillant en partenariat avec Ernst & Young et basée à Antananarivo, est l'auditeur externe du réseau depuis l'exercice 2002. Le même cabinet a conduit, en association avec des consultants de Ernst & Young, des audits pour le compte d'autres réseaux d'OTIV à Madagascar depuis 3 ans. Lors de sa première mission, le cabinet a audité toutes les caisses et a apporté un appui pour la consolidation. Pour l'exercice 2003, l'audit se fera par sondage de 10 caisses sur 18.

Gouvernance et processus de décision

Ce rapport porte sur la totalité du réseau, comprenant l'Union et ses 18 caisses. Le risque de désaffiliation d'une caisse est mineur pour diverses raisons : afin d'être agréée, une caisse doit faire partie d'une structure faîtière ; il n'existe pas d'autres réseaux dans la zone d'intervention du réseau des OTIV de la SAVA et les caisses reposent encore sur l'appui technique de l'Union.

Prise de décision

Processus de prise de décision

Prise de décision typique des coopératives : le CA valide les propositions des techniciens

La prise de décision est caractéristique des coopératives : les « techniciens » employés par l'Union proposent des actions et les « élus » du CA, bénévoles, valident ces décisions. Les statuts leur imposent un minimum de deux réunions par an mais la réalité est d'une rencontre trimestrielle au minimum, et mensuelle au niveau des caisses. Les élus revendiquent fortement leur droit de consultation.

Tensions entre élus et techniciens dans le passé

Cette répartition des tâches dans la prise de décision entre techniciens et élus a souvent été difficile dans le passé. L'AT avait en effet un rôle central dans la prise de décision, le protocole du projet PADANE stipulant qu'il était responsable de la gestion de l'Union. Dès le départ de l'AT, le CA a démis le Directeur de l'époque de ses fonctions. Le nouveau Directeur, en poste depuis début 2003, a été choisi conjointement par les élus, l'AT et le PADANE. Les élus semblent maintenant globalement satisfaits du processus de prise de décision.

Dépendance sur la Direction pour les décisions techniques et pour la stratégie

Les élus sont généralement des notables des villages, mais leurs compétences techniques et financières étant limitées, ils restent très dépendants de la Direction, notamment pour la définition de la stratégie et la recherche de solutions à des problèmes de fond, et ne jouent pas leur rôle de contrôle dans l'application des décisions et du budget. Les membres du CA travaillent majoritairement dans l'enseignement et la production de vanille. Le Président actuel, inspecteur dans l'enseignement, a été élu début 2004 (il était Président de sa caisse depuis un an), avec pour mission de terminer le mandat de l'ancien Président² (novembre 2004 étant la date prévue pour la prochaine élection). Il fait de son mieux malgré son intégration très récente dans le réseau et la distance entre sa résidence et l'Union (deux à trois heures en voiture). Le système des mandats d'une durée de trois ans renouvelables une seule fois vise à favoriser une rotation saine des dirigeants, à garder l'esprit mutualiste et à empêcher d'éventuelles prises de pouvoir par une personne ou un groupe.

Information de pilotage

Informations régulières sur les résultats financiers

Le réseau dispose d'informations de pilotage appropriées mais qui pourraient être complétées. Le tableau de bord mensuel par caisse développé par l'AT souligne les grandes tendances, bien que tous les indicateurs types utilisés en microfinance ne soient pas inclus. Le tableau de bord est envoyé au CA chaque trimestre.

² Une avance perçue par l'ancien Président du CA pour un voyage dans le cadre d'une mission pour l'Union avait soulevé une véritable polémique, car aux yeux de nombreux membres elle aurait dû être remboursée.

Planification

Plan simple pour consolider le réseau sans l'agrandir

Pertinence de la stratégie

La stratégie du réseau est très simple : consolider les services et la santé financière des caisses existantes tout en augmentant le nombre de membres et en particulier le nombre d'emprunteurs. La décision de ne pas chercher à augmenter le nombre de caisses pendant une phase de développement paraît prudente dans le court terme, d'autant plus que l'ouverture de nouvelles caisses est interdite tant que l'agrément du CSBF n'a pas été reçu. Les objectifs 2003 n'ont pas été entièrement atteints, mais le degré de réalisation est déjà satisfaisant étant donné le contexte dans lequel l'institution a évolué pendant les deux premières années de ce plan (objectif en termes de nombre de membres atteint à 87%, malgré la crise nationale en 2002).

Plan d'affaires préparé par l'AT non intégré par le réseau ; processus de planification à développer

Le plan d'affaires 2002-2006 a été élaboré par l'AT de DID mais les dirigeants et les caisses ne se le sont pas réellement approprié. La capacité de planification au niveau du réseau est donc à développer. La Direction se sert du document pour mesurer les améliorations effectuées, mais les objectifs n'ont jamais été déclinés par caisse. Il était question de mettre à jour le plan d'affaires avec l'appui de DID sur différents points (plan de transfert de compétences, système d'information et gestion, etc.), mais des retards dans la signature de l'avenant du protocole ne l'ont pour l'instant pas rendu possible.

Planification budgétaire

Budgets annuels suivis de près mensuellement

Un travail de budgétisation des dépenses est réalisé annuellement au niveau des caisses et pour le réseau dans son ensemble. Chaque caisse définit en décembre ses prévisions de dépenses et de revenus pour l'année suivante, sous le contrôle de l'Union et avec la validation de son CA. Le suivi de ces budgets est assuré par le CA au niveau des caisses et par le Service Technique de l'Union, qui compare chaque mois les réalisations aux prévisions pour l'année. Le suivi du budget de l'Union est assuré par le Responsable Financier, également chargé de son élaboration, par le Directeur et moins fréquemment par le CA de l'Union.

Equipe de direction

Compétences et expérience de l'équipe

En l'absence de Directeur Général, il n'existe pas d'équipe de Direction proprement dite. Le Directeur des Opérations tente de construire un esprit d'équipe avec les cadres de l'Union à travers des réunions régulières. Les postes de cadres sont celui de Directeur des Opérations (rôle réel de Directeur Général), de Responsable Crédit, de Responsable Caisses Féminines, de Responsable Administratif et Financier, et de Responsable Technique (rôle réel de Directeur des Opérations des Caisses). Le Service Inspection est théoriquement placé sous la hiérarchie du CA, mais en pratique ce service est supervisé par le Directeur. *(Pour simplifier, le Directeur des Opérations sera appelé « Directeur » dans ce rapport, titre plus proche de ses fonctions.)*

Compétences à renforcer ; bonne connaissance du terrain

Les cadres de l'Union bénéficient d'une bonne connaissance terrain mais auraient besoin de plus de formation pour améliorer le fonctionnement de l'Union. Plusieurs cadres sont en poste depuis peu de temps, dont le Directeur, le Responsable Crédit, et le Responsable Caisses Féminines, certains ont toutefois occupé d'autres postes au sein du réseau. Ils sont de formation universitaire (généralement niveau maîtrise) complétée par des formations générales.³ Le Directeur a eu plusieurs expériences professionnelles dans le secteur privé et

³ Formations PAMEF (Programme d'Appui aux Mutuels d'Epargne Francophonie) et pour le Directeur également des formations CAPAF (Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone).

dans des ONG internationales mais ne connaissait pas le secteur de la microfinance avant d'intégrer le réseau. Les cadres de l'Union auraient notamment besoin de renforcer leurs compétences en matière de planification stratégique, d'analyse financière, d'analyse crédit et de gestion de risques.

Répartition des tâches concentrée autour de deux cadres, autres postes à étoffer

Organisation de l'équipe de direction

Le Directeur et le Responsable Service Technique occupent des places prépondérantes⁴, les autres postes pouvant être plus étoffés pour prendre en charge plus de tâches. Le Responsable Financier de l'Union joue le rôle de chef comptable et de responsable des placements mais n'a pas pour mission de faire des analyses financières. Le Responsable Crédit supervise les activités de crédit et joue avant tout le rôle d'un « chef agent de crédit », il consacre donc une grande partie de son temps à la saisie des listes des crédits. Le Responsable Caisses Féminines supervise et planifie les activités de ce programme et est l'animatrice de plusieurs caisses.

Forte rotation pour le poste du Directeur dans le passé

L'instabilité dans l'équipe de Direction a sûrement ralenti le progrès de l'institution. Depuis 1998, le réseau a eu cinq Directeurs et un Directeur par intérim pendant la phase de l'AT. Les raisons de ces départs ont été variées, mais la situation semble aujourd'hui être stabilisée.

Gestion des Ressources Humaines

Gestion des RH par trois cadres à l'Union pour maintenir l'équipe

Organisation de la Gestion des Ressources Humaines

Malgré la taille moyenne de l'institution et les difficultés auxquelles elle fait face en termes de recrutement, personne n'a été désigné comme responsable de la gestion des ressources humaines. Les trois personnes responsables sont le Directeur de l'Union, le Responsable Service Technique pour le personnel des caisses (avec l'appui du Directeur), et le Responsable Administratif et Financier pour les aspects purement administratifs (calcul des salaires et règlement des charges sociales, gestion de la paye, etc.). Leurs objectifs sont de soutenir l'équipe en place et de la rendre plus performante. L'Union est en charge de la gestion de l'ensemble des employés des caisses. Le manuel de politique de gestion de ressources humaines et les fiches de poste ont été mis en place par l'AT mais ne sont pas entièrement en phase avec les pratiques actuelles.

GRH formalisée mais reste toutefois un des défis majeurs pour le réseau
Défis de recrutement dans un marché limité de candidats

Gestion des compétences et contrôle des performances

Les ressources humaines sont considérées comme l'un des risques pesant sur le réseau et représentent un véritable défi. En effet, bien que le système de GRH soit formalisé, des facteurs internes et externes empêchent souvent le personnel de bien maîtriser ses tâches et responsabilités. Le réseau souligne les difficultés rencontrées pour trouver des candidats suffisamment performants dans les zones d'activité des caisses. D'après le réseau, le faible niveau de salaire ne peut être la cause du manque de candidats puisque les annonces ne le précisent pas et ne suscitent pourtant qu'un nombre limité de réponses. Le réseau a cependant réussi à mettre en place une équipe capable et motivée. Il lui reste désormais à mieux former et encadrer les agents de terrain n'ayant pas encore acquis l'ensemble des compétences nécessaires, et à répondre au besoin en formations plus spécifiques au niveau de l'Union.

- Le recrutement est réalisé de façon transparente. La promotion interne est fortement utilisée et est un point positif dans la GRH, puisqu'elle motive les agents les plus ambitieux. Le

⁴ Le Responsable Technique a pour mission de soutenir les caisses dans la gestion de leur activité, de rassembler les informations, d'analyser la bonne santé économique de chaque caisse, de gérer les ressources humaines et les formations, etc. Le Directeur est également responsable d'un grand nombre de tâches, couvrant la gestion de l'Union, la supervision des équipes, les relations avec les partenaires externes, la résolution des problèmes majeurs auprès des caisses, l'analyse financière, etc.

minimum requis en termes d'éducation pour un caissier est le Baccalauréat, et pour d'autres postes un ou deux ans d'étude en université. Etant donné le nombre de malversations au sein du réseau, la moralité des candidats pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie avant l'embauche.

Formation à renforcer

□ Des efforts de formation sont à fournir pour l'ensemble du réseau. La formation pour les postes opérationnels est faite sur le terrain par le Service Technique. Cette formation entièrement pratique ne développe pas l'esprit d'innovation et a pour conséquence que de nombreux salariés exécutent leur travail sans réflexion sur les possibilités d'amélioration des procédures, etc. Un système de formation continue a été mis en place sous forme de sessions sur des thèmes précis (deux cette année) pour répondre à ces attentes mais devrait être renforcé.

Evaluation redevient un outil de gestion de performances ; devrait être plus orientée sur les facteurs de santé financière du réseau pour être efficace

□ La rémunération n'est pas fortement liée avec la performance. L'évaluation redevient aujourd'hui l'un des outils de gestion de performances après deux ans d'abandon. Ces évaluations sont sources de motivation, et permettent d'avoir une augmentation de 15% du salaire. Cependant, les facteurs pris en compte ont tous une pondération égale dans le score final, ce qui met pas l'accent sur les aspects stratégiques à améliorer.⁵ Les cadres ont eux une fiche de poste précisant leurs objectifs pour l'année (appelés attentes significatives), mais les fichiers utilisés ne sont pas à jour et ne permettent donc pas aux cadres de cibler leurs efforts sur les priorités définies par le réseau.

Niveau de rotation de personnel élevé pour raisons multiples ; à mieux étudier

Le niveau de rotation est élevé pour le réseau (29% en 2003 et 18% pour les premiers 6 mois de 2004), ce qui engendre des interruptions au niveau des caisses, affaiblit le contrôle interne, et entraîne une surcharge de travail pour l'équipe technique qui doit sans cesse trouver et former de nouveaux agents. Le réseau attribue ces départs à une combinaison de facteurs, dont les licenciements pour détournement de fonds ou pour travail insatisfaisant, mais également la concurrence du secteur de la vanille dont la forte rentabilité permet des niveaux de salaire plus élevés que ceux du réseau. Le réseau pourrait cependant étudier en profondeur les raisons de cette rotation afin de mieux la maîtriser dans l'avenir.

⁵ Par exemple, pour un agent de crédit, le taux de défaillance a le même poids dans l'évaluation que la ponctualité et la régularité du travail.

Information et équipement

Infrastructure et système d'information

Description du Système d'Information et de Gestion

Infrastructure	<ul style="list-style-type: none">• 6 ordinateurs dont un portable, uniquement au siège et à la caisse de Sambava (infrastructure minimale)
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none">• Comptabilité manuelle dans les caisses ; comptabilité en Excel pour la plus grande caisse et l'Union• Les informations comptables dans les caisses sont notées quotidiennement sur les brouillards de caisse et sur le grand livre ; étalage des fiches d'épargne et de crédit en fin de mois pour comparer avec le grand livre• Le réseau possède quatre comptes bancaires pour l'Union, qui fait un rapprochement bancaire avec ses états financiers mensuellement• Etats financiers mensuels en comptabilité de caisse pour l'ensemble des caisses consolidées, et pour l'Union à part (provisions, écritures de régularisation, etc. faits uniquement en fin d'année) ; états financiers consolidés pour le réseau entier disponibles trimestriellement (sans écritures de fin d'année)
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none">• Suivi manuel sur fiches et production mensuelle d'une liste des crédits en retard ; informations sur l'épargne suivies dans la comptabilité• Transfert mensuel des informations à l'Union pour saisie et consolidation sous Excel• Tableau de bord pertinent et disponible mensuellement pour chaque caisse avec informations comptables et informations sur les activités

Sécurité

Sécurité des informations papier et électroniques à renforcer

Les informations papier ne sont ni bien conservées ni suffisamment protégées (parfois simplement par manque d'espace ou de meubles appropriés), ce qui met en péril leur sécurité alors qu'elles sont essentielles pour le suivi des activités. Récemment, un incendie dans une des caisses a failli détruire l'ensemble des documents. Les seules informations existant en deux exemplaires et stockées au niveau de l'Union sont le tableau de bord et les mouvements des comptes, disponibles sous forme de copie Excel des fichiers originaux, ce qui ne permettrait pas de reconstituer les informations indispensables le cas échéant.

La perte des données électroniques est un vrai risque. Les ordinateurs de l'Union ne sont pas connectés en réseau, et leur accès n'est pas toujours régulé par un mot de passe. Les sauvegardes ne sont pas régulières, comme en témoigne la perte des informations et rapports 2003. Seul l'ordinateur du Directeur a accès à Internet, ce qui limite les risques liés aux virus.

Facilité d'utilisation du système

Système manuel mais avec quelques outils pratiques ; information disponible régulièrement

Ce système dispose de formulaires utiles mais souffre toutefois des saisies répétitives intrinsèques à tout système manuel. Pour chaque dépôt par exemple, le gérant doit noter l'opération sur un bordereau, le carnet du client, la fiche de client, et par deux fois sur le brouillard de caisse. Les supports pour le suivi des crédits sont inutilement compliqués. Les informations remontent à l'Union tous les mois pour être saisies sous Excel (tableaux de bords

et mouvements des comptes). La saisie de certaines informations doit être rationalisée (par exemple les informations globales sur les crédits sont saisies en double).

Plan informatique et amélioration du système

Plan informatique non mis en oeuvre

Il a été prévu depuis longtemps dans le plan stratégique de mettre en place un SIG pour la gestion des statistiques mensuelles des caisses ainsi que SAF2000, un logiciel transactionnel, pour la plus grande caisse. SIGDID développé par l'AT a été mis en place mais pour diverses raisons n'est pas exploité par le réseau. En ce qui concerne SAF2000, un logiciel du marché installé dans plusieurs réseaux appuyés par DID, sa mise en place n'a jamais eu lieu et il semble peu probable que cela se fasse dans l'avenir étant donné le départ de l'AT.

Compétences de l'équipe en charge du SIG

Il n'existe pas de personne responsable du SIG dans sa globalité, ni de l'amélioration du système. La maintenance des ordinateurs est placée sous la responsabilité du Service Administratif et Financier.

Information sur les activités

Qualité de l'information

Informations régulières ; Fiabilité de la balance âgée des retards mise en doute

Les informations sur les activités (épargne, crédit) sont complètes et régulières. Les informations sont disponibles mensuellement au niveau des caisses quelques jours après la fin du mois, puis sont transférées au niveau de l'Union. Pour le suivi de l'épargne, les informations relatives au montant total et au nombre d'épargnants par produit sont disponibles, ainsi que le montant d'encours inactif d'épargne. Les informations diffusées sur les prêts comprennent les déboursements, une liste des prêts en cours, la liste des prêts en retard, et le suivi du portefeuille à risque, produit par produit. Les prêts rééchelonnés ne sont pas suivis séparément, mais ne représentent qu'une très faible part du portefeuille global.

Confusion sur le classement des retards

Toutefois, la fiabilité de la balance âgée des retards n'est pas assurée, à cause d'un problème de définition de la méthode de comptabilisation des jours de retard. La politique de traitement des retards n'est pas suffisamment claire sur les dates de calcul et les formulaires de crédit utilisés sont très mal adaptés : il n'existe pas d'échéancier pour les prêts indiquant la balance restant due par date. Etant donné la complexité et le manque d'outils appropriés pour calculer le nombre de jours de retard chaque mois, il a été décidé lors d'une session de formation au moment de la préparation de la clôture des comptes de 2003, de retenir l'échéance finale au lieu de l'échéance à laquelle la balance restant due est inférieure à ce qui est attendu. Certaines caisses ont appliqué ce mode de calcul, et d'autres conservent leurs anciennes méthodes, ce qui rend difficile l'estimation de l'importance de cette erreur de classement.⁶

Diffusion de l'information

L'information est diffusée à toutes les personnes concernées au niveau de l'Union et au niveau de la caisse.

⁶ Le réseau utilise les termes suivants : le taux de « délinquance », ou taux de défaillance, est égal au PAR90 (la balance restant due de tous les prêts accusant un retard de plus de 90 jours). Selon le type de rapport, le taux de retard est égal soit au PAR1 soit au PAR1-30.

Information comptable et suivi financier

Qualité de l'information et analyse financière

Information comptable régulière -sauf écritures de fin d'année- et détaillée

L'information comptable est mensuelle (avec provisions et amortissement passés seulement en fin d'année) et généralement fiable puisque le réseau ne souffre plus d'écarts notables entre les informations comptables et les informations sur les activités. L'Union produit des états consolidés trimestriellement, hors provisions et amortissements. Les états financiers affichent un grand niveau de détails et s'appuient sur un plan comptable qui n'est que légèrement différent de celui préconisé par le CSBF pour les institutions financières. En revanche les états financiers de fin d'année incluant les opérations extracomptables ne sont disponibles que très tardivement (plus de 6 mois après l'exercice). Le premier audit externe a été fait en 2002 et l'auditeur a effectué quelques reclassements pour simplifier le format mais n'a pas réellement retraité d'informations.

Compétences du département comptable et financier

*Manque d'analyse financière ;
Directeur Financier plutôt chef comptable*

Le chef comptable de l'Union gère soigneusement la comptabilité de l'Union, s'occupe des placements des caisses, mais ne remplit pas le rôle d'analyse et de suivi d'un Directeur Financier. Le Service Technique remplit en partie ce rôle, en rassemblant et suivant les informations des caisses. Il a une bonne connaissance de gestion des coûts puisque c'est un centre de contrôle budgétaire, mais il ne suit pas d'indicateurs de performance et ne mène pas les analyses financières nécessaires pour mener à des conclusions à forte valeur ajoutée.

Le Directeur calcule également quelques ratios clé d'analyse financière en fin d'année (notamment ROA et autonomie opérationnelle), mais il n'a pas encore fixé d'objectifs à atteindre pour ces ratios et ne compare pas ses performances à d'autres réseaux. Les autres réseaux des OTIV à Madagascar soutenus par la même AT ne partagent pas leurs ratios mais il est question de le faire dans l'avenir. L'APIMF espère également pouvoir diffuser ce type d'informations pour ses membres. Pour que l'analyse financière soit réellement profitable, il faudra que les ratios soient calculés plus régulièrement et soient utilisés comme véritable outil de gestion. Le Directeur suit des formations afin de renforcer ses compétences en analyse.

Risques : identification et contrôle

Procédures et contrôles internes

Contrôles internes

Procédures en place et bonne réactivité face aux dysfonctionnements (qualité du portefeuille, etc.), mais failles dans l'application des procédures et dans le système de contrôle interne ; déjà des détournements

Le manque de rigueur dans l'application des procédures, qui sont a priori bien conçues pour la plupart, fait que le contrôle interne est insuffisant. Les procédures en place et la disponibilité régulière d'informations permettent d'identifier rapidement les dysfonctionnements et de les traiter presque dans l'immédiat (ex. arrêt des déboursements lorsque le taux de défaillance excède les 10%). Toutefois ces procédures présentent encore des failles et le réseau a identifié des détournements de plusieurs natures en 2004⁷ et en 2002. Sa réaction devrait être plus virulente afin d'assurer la vigilance de tous contre de tels agissements. Les procédures sont généralement connues et bien conçues, mais pourraient toutefois être améliorées à un coût minimal (ex. ne pas laisser la clé du coffre et la clé de la caisse à la même personne, numéroter les fiches d'épargne avant d'approvisionner les caisses pour éviter les fiches fictives, etc.). Pour les achats et dépenses, les règles hiérarchiques et les contrôles sont respectés. Les procédures pour l'octroi du crédit sont à surveiller (cf. Section A).

Cumul de tâches incompatibles dans certaines caisses

La séparation des tâches est insuffisante au niveau des caisses avec un seul employé (soit lorsque la taille de la caisse ne justifie pas l'embauche d'une deuxième personne, soit lors d'un départ ou d'un congé). L'Union dispose de deux caissiers itinérants pour combler ces absences ponctuelles mais ceux-ci ne sont pas toujours suffisants. Dans d'autres coopératives, cette lacune est comblée par la forte implication des élus qui contrôlent la caisse, les écritures et surtout les décisions de crédit. Ici, la faible implication opérationnelle et le manque de formation des élus (« Comité de contrôle ») ne leur permet pas de jouer ce rôle.

Agents de suivi jouent un rôle clé dans le contrôle interne ; Comités de Contrôle non fonctionnels

Cette lacune est partiellement comblée par le contrôle assuré par les Agents de Suivi Technique, qui jouent un rôle clé dans le processus en supervisant des caisses. Ils sont présents toutes les semaines dans chaque caisse et contribuent à renforcer les procédures ainsi que le système de contrôle (4 à 5 caisses par agent).

Opérant en zone rurale, les risques de transfert de fonds sont à surveiller

Sécurité de la liquidité

Les caisses se trouvent dans des zones rurales, ce qui engendre des risques pour la liquidité même si la zone d'intervention semble stable et le banditisme rare⁸, le réseau n'ayant encore jamais été victime de vol par un tiers. Il dispose d'assurances pour les montants conservés dans les caisses (jusqu'à 50 millions FMG, montant dépassé de temps en temps dans les grandes caisses ou pendant les périodes d'affluence), mais les déplacements de liquidité ne sont eux pas assurés. Actuellement, les transports de fonds pour alimenter les caisses atteignent 10 000 EUR pour une distance maximale de trois heures de route.⁹ Un compte a été ouvert dans la ville d'Andapa afin de limiter les durées de transfert de liquidité pour les caisses dans cette région. En principe ces transferts doivent être effectués par deux personnes minimum par transport public, mais il arrive que cette règle ne soit pas respectée.

⁷ Les détournements comprennent l'introduction de faux billets lors d'un transfert de fonds de la banque, des crédits fictifs et des retraits fictifs. Ces détournements ont été découverts par le personnel des OTIV ou par les membres. La somme des fraudes découvertes en 2004 s'élève à plus de 224 millions FMG.

⁸ D'autres réseaux OTIV implantés dans des zones plus urbaines, tels qu'Antananarivo et Tamatave, ont subi des agressions.

⁹ La Poste, qui possède un réseau large dans la même zone d'intervention et pourrait éventuellement servir de source d'alimentation des caisses, n'a pas été approchée par le réseau.

Audit interne

Identification des risques

Réflexion sur les risques non formalisée

Le réseau ne mène pas de réflexion formalisée sur les risques, et seul le Directeur se penche sur l'identification et la gestion des grands risques auxquels l'institution fait face. Cependant, dans le cadre de leur travail quotidien, les chefs de service doivent assurer la gestion des risques opérationnels (ex. restrictions sur le déboursement de crédits destinés à la production de vanille après la chute du prix). Bien que les risques principaux aient été identifiés par tous les acteurs, il ne semble pas que toutes les actions possibles pour les mitiger aient été mises en place. Par exemple, pour contrecarrer la série de fraudes identifiées cette année, l'équipe a mené une réflexion, mais cela n'a abouti ni à un changement des procédures, ni à des mesures visant à vérifier plus scrupuleusement que les procédures sont appliquées.

Qualité de l'audit interne

Audit interne par deux inspecteurs ; possibilités de synergies avec le Service Technique pour pallier les insuffisances

Les deux inspecteurs vérifient la bonne application des procédures, notamment pour la comptabilisation des transactions, mais sont surchargés. L'équipe des inspecteurs arrive difficilement à assurer toutes les vérifications et inspections planifiées (une intervention par caisse et par an), en plus d'inspections inopinées. En 2003, plusieurs caisses n'ont pas eu d'inspection, en raison notamment de lenteurs dans le processus de recrutement pour remplacer un inspecteur quittant son poste. Ils pourraient s'appuyer davantage sur le Service Technique¹⁰. Ils appliquent systématiquement les outils d'inspection transmis par l'AT, sur lesquels ils ont eu plusieurs formations, mais ne mènent pas de réflexions plus approfondies. En théorie, ils sont en relation directement avec les CA afin de rester indépendants, mais en pratique c'est le Directeur qui supervise leur travail. Les rapports d'inspection sont présentés selon un format standard permettant de mettre en évidence des points généraux de dysfonctionnement tout comme des constats plus spécifiques par domaine.

Quelques contrôles externes pour compléter les audits internes

En plus des inspections, il existe quelques contrôles externes. Un auditeur externe est venu pour la première fois en 2003 pour l'exercice 2002. Son rapport a souligné plusieurs points d'amélioration. Il n'existe actuellement plus de relation contractuelle entre l'ancien AT et le réseau, mais l'AT continue à surveiller ses activités grâce au tableau de bord qui lui est soumis régulièrement. L'organe de supervision pour le réseau est le CSBF. L'agrément auprès de cet organisme est en cours depuis 2000 comme mentionné dans la Présentation de l'Institution. Avant de donner son agrément officiel, le CSBF veille à la performance financière du réseau à travers des demandes ponctuelles d'informations pour constituer le dossier et contrôle ainsi les activités et performances du réseau.

¹⁰ Afin de décharger leur planning, ils pourraient définir avec le Service Technique certaines tâches à effectuer lors de leurs passages hebdomadaires dans les caisses. Une tentative de synergie est déjà en place via des rapports mensuels introduits au Service Technique, ce qui permettrait aux inspecteurs d'avoir accès à un historique de tout ce qui a été noté au cours des visites faites aux différentes caisses.

Activités: produits et services

Gamme de produits et concurrence

Bon positionnement de marché ; concurrence inexistante Le réseau des OTIV de la SAVA bénéficie d'un bon positionnement sur son marché de par sa situation de monopole au niveau de l'offre de services financiers de proximité. Il faut cependant souligner l'absence d'efforts de marketing pour les produits de prêt et le fait que les Agents de Crédit ne recherchent pas activement de clients. La zone de la SAVA compte une population totale de plus de 700 000 personnes. Le réseau doit également surveiller la stratégie de la Caisse d'Epargne et des banques qui commencent à s'intéresser aux populations à faible revenu en allégeant les conditions d'accès à leurs services.

Un produit souple répondant à tous les besoins et les caisses féminines pour les petits prêts Grâce à un produit aux conditions très souples (durée et échéancier adaptables), le réseau peut financer toutes les activités licites, et les prêts ont des objectifs aussi divers que le financement des activités de micro entreprises ou les besoins de consommation des ménages. Les crédits aux groupements de producteurs appuyés par le projet PADANE, dans les secteurs de la riziculture et de la vanille, sont financés grâce au même produit de prêt, avec néanmoins un taux d'intérêt réduit pour la riziculture. La souplesse de ce produit de prêt a cependant l'inconvénient de rendre plus complexe le ciblage des clients potentiels. Les caisses féminines permettent aux femmes avec une petite activité génératrice de revenus d'avoir accès aux crédits, mais celles-ci ne sont pour l'instant implantées que dans certains villages de la SAVA.

Prêts exclusivement à CT Compte tenu de la faiblesse de ses ressources à long terme, le réseau ne propose que des crédits à court terme. En collaboration avec le projet PADANE, il est prévu d'introduire un nouveau produit pour financer l'accès à l'eau des populations rurales à travers des associations d'usagers. L'objectif de ce nouveau produit justifierait des durées de remboursement plus longues que celles proposées actuellement.

Gestion du portefeuille

Procédures de gestion

Méthode de crédit standardisée mais ne favorisant pas une sélection adéquate Les procédures de gestion du portefeuille sont standardisées mais certaines restent toutefois non appliquées. Les procédures ne permettent pas une sélection adéquate des clients, notamment pour les crédits productifs et de montants importants. Pour les caisses féminines, la sélection est plus adaptée au montant et à la nature du prêt.

Crédits « classiques »

Sélection risquée des emprunteurs pour le crédit classique La méthode de sélection des emprunteurs est risquée en raison d'un manque d'analyse et d'implication de tous les acteurs dans le processus.

- ❑ L'analyse de la situation financière du membre repose sur des données rarement vérifiées, même si l'analyse est faite sur la base d'un dossier de crédit bien conçu (formulaire analysant les revenus/dépenses et les actifs du membre).
- ❑ Une des conditions pour l'accès au prêt (épargne continue pendant plusieurs mois avant le déblocage afin de constituer l'épargne bloquée pour le prêt) n'est pas toujours respectée.
- ❑ L'agent de crédit ou gérant de caisse qui monte le dossier s'intéresse essentiellement aux garanties proposées et ne visite régulièrement l'activité du membre qu'après le déblocage du prêt, ce qui peut paraître risqué pour des crédits productifs de montants importants.

- ❑ Le Comité d'Instruction (agent de suivi technique, gérant de caisse et agent de crédit s'il existe au niveau de la caisse) doit porter un avis sur chaque dossier mais seule la personne qui monte le dossier voit le client. De plus, le Comité de Crédit, composé des élus, n'est pas suffisamment formé pour porter un jugement fondé en termes d'analyse financière, et son avis se limite souvent à un jugement de moralité de l'emprunteur.
- ❑ Le responsable du crédit au siège n'effectue pas de contre-visite des emprunteurs pour valider les informations collectées par l'agent de crédit, pourtant particulièrement pertinente avant l'octroi de prêts pour des montants conséquents.
- ❑ Les cycles de génération des revenus ne sont pas suffisamment utilisés pour adapter les fréquences de remboursement à l'activité financée¹¹.

Le recouvrement pourrait être renforcé pour les crédits « classiques ».

- ❑ Le membre en retard est passible de pénalités (2 % de l'échéance en retard) mais le système de pénalité présente des limites. En effet dès qu'un crédit est en contentieux, les intérêts cessent d'être facturés au retardataire qui ne paie alors que des pénalités de 2%, alors que les clients payant correctement leurs échéances supportent des intérêts de 3%.
- ❑ A la fin du mois le gérant établit une liste des crédits en retard qu'il soumet aux élus et à l'agent de suivi lors de son passage à la caisse. Les élus peuvent rester plusieurs jours sans rendre visite aux clients défaillants.
- ❑ Les rééchelonnements de crédits sont possibles mais doivent être approuvés par le CA de la caisse concernée. Ceux-ci restent cependant très anecdotiques par rapport au portefeuille global, et parfois les élus sont privilégiés dans ce processus.

Caisses féminines

Sélection par les femmes composant les groupes ; avantages et inconvénients caractéristiques de ce type de produit

La sélection des clients pour les caisses féminines suit une méthode simple basée sur la solidarité des groupes. Les caisses féminines sont en effet assimilables à des groupements de plusieurs groupes solidaires de femmes prenant des crédits par cycles de 16 semaines. Les remboursements hebdomadaires sont parfois accompagnés de sessions de sensibilisation. La méthodologie suit le système développé par Freedom from Hunger, ONG américaine. Elle compte les avantages et les inconvénients caractéristiques de ce type de produit :

- ❑ La sélection des clientes se fait par les femmes elles-mêmes qui, après une introduction au village, forment des groupes de cinq femmes. L'animatrice note l'activité de chaque femme mais ne va pas toutes les visiter. Ce manque de contrôle peut ouvrir la porte aux crédits fictifs ou conduire à des situations où certaines femmes en poussent d'autres à prendre des prêts pour elles. Les contre-visites de la coordinatrice du programme sont destinées à minimiser ce risque.
- ❑ Afin de limiter les risques, le montant des prêts accordés suit des cycles qui commencent au maximum à 31 EUR. Toutes les femmes d'une caisse doivent être dans le même cycle afin de garder la notion de solidarité. La méthode simple de sélection pour les petits prêts ne pose pas de problème, mais après plusieurs cycles, les montants plus importants offerts justifieraient une analyse plus approfondie pour limiter les risques de non-remboursement.
- ❑ En ce qui concerne les caisses féminines, l'importance que revêt le respect des échéances de paiement développe une culture de remboursement à temps, et les animatrices découragent même les paiements partiels. La caution solidaire et l'attente des cycles suivants permettant l'accès à des montants plus importants sont deux facteurs extrêmement motivants pour inciter les femmes à rembourser aux dates prévues.

¹¹ Par exemple, un crédit destiné à un commerce présente des échéances de remboursement trimestrielles qui ne sont pas adaptées au cycle journalier de l'activité.

*Agents de crédit
présentant des
déficits de
formation et
généralement peu
dynamiques*

Compétences des Agents de Crédit

Les Agents de Crédit et autres responsables du montage des dossiers de crédit présentent des limites en terme de formation, ne sont pas suffisamment motivés par le système de rémunération fixe et ne recherchent pas eux-mêmes de clients. Pour les petites caisses qui ne disposent pas d'Agents de Crédit, ce sont les gérants qui assument la fonction d'AC. Ces AC présentent des limites au niveau de l'analyse des dossiers et s'appuient généralement sur la valeur des garanties pour motiver leurs recommandations. Il n'existe pas d'objectifs en termes de portefeuille, excepté le respect d'un PAR90 de moins de 5%, ni de rémunération directement liée aux performances du portefeuille.

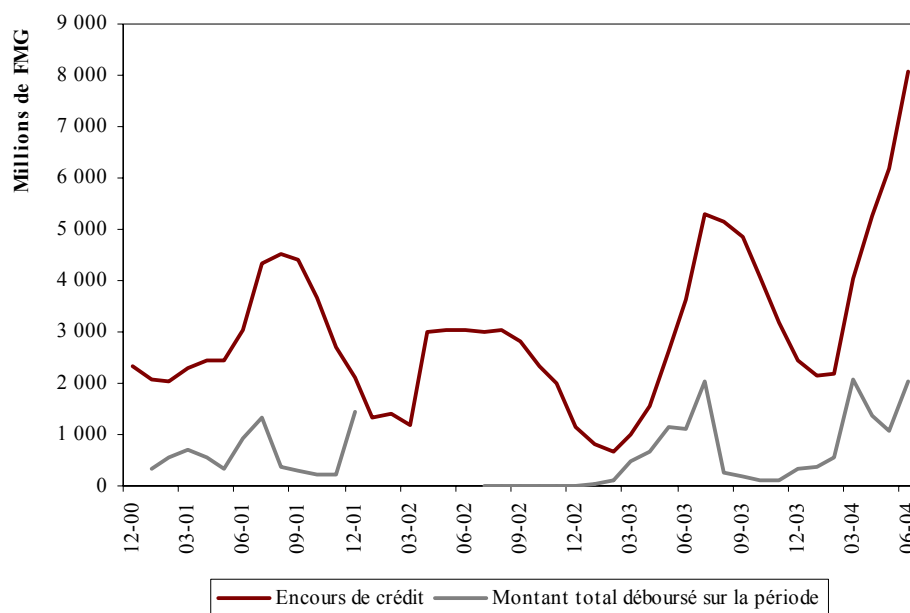
*Pas de règles
formelles de gestion
du portefeuille ;
mais une
réorientation en
fonction de la
conjoncture
économique de la
zone*

Règles globales de gestion du portefeuille

Il n'existe pas de règles formelles portant sur la structure du portefeuille mais l'institution suit particulièrement la part de crédits alloués à la filière vanille¹². Ainsi, en 2004 les responsables du réseau ont pris la décision de réduire le rythme de décaissement des crédits aux producteurs de vanille en attendant que les cours augmentent. Il convient de noter que la diversification peut avoir une portée limitée car toute l'économie de la région est fortement dépendante de la vanille ; et qu'une crise de la filière n'épargnerait vraisemblablement aucun acteur économique de la zone. De plus, une analyse par produit ne permet pas de bien identifier l'exposition aux risques puisqu'un crédit à la consommation peut être accordé sur la base des revenus de la production de la vanille, par exemple.

Evolution du portefeuille de prêt

Evolution du portefeuille de prêts



¹² La filière vanille traverse actuellement une crise avec des cours qui ont chuté à un niveau 10 fois inférieurs à celui des récoltes précédentes (cf. Présentation de l'institution).

EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin 2004
Encours de crédit	408 836	206 082	241 229	701 751
Encours de crédit (millions FMG)	2 418	1 414	2 773	7 860
Evolution	5,7%	(41,5%)	96,1%	183,4%
Encours de prêt moyen	500 283	330 630	243 889	nd
Nombre de prêts actifs	636	392	381	907
Evolution	(37,0%)	(38,4%)	(2,8%)	138,1%
Encours moyen par client (a)	643	526	633	nd
% du PIB par habitant (a)	219,1%	239,6%	422,6%	nd
Prêt moyen au déboursement (a)	689	Nc	750	nd
% du PIB par habitant (a)	235,0%	113,6%	500,6%	nd
PAR 31-90	nd	64,4%	0,1%	0,3%
PAR 90 et plus (b)	11,2%	25,4%	6,6%	3,9%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%	nd
Ratio de couverture du risque	60,7%	33,3%	46,0%	nd
PAR 91 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	2,7%	18,9%	1,9%	nd

(a) Le prêt moyen au déboursement considère chaque groupe comme un seul prêt. Les crédits consentis aux caisses féminines et aux groupements sont comptabilisés par groupe et non par personne physique. Le montant moyen prêté par emprunteur est donc plus bas. Il n'est pas clair pourquoi en 2002 le prêt moyen au déboursement est inférieur au prêt moyen en cours.

(b) Il n'était pas possible avec les informations fournies de distinguer les montants du PAR90 ou plus par tranche d'âge, donc cet indicateur inclut des prêts avec plus d'un an de retard.

Forte saisonnalité dans l'activité de crédit Le niveau de portefeuille de prêts connaît des cycles saisonniers importants, résultats de différents facteurs externes. Les données en fin d'année n'illustrent donc pas les tendances durant l'année. Typiquement, l'encours de crédit atteint son maximum entre juin et septembre avant de redescendre à son niveau le plus bas en fin d'année. Cette tendance est à l'inverse de l'évolution de l'épargne.

L'encours de crédit a fortement baissé en 2002 du fait de l'instabilité politique consécutive à la contestation des élections présidentielles. Durant le second semestre 2002, les octrois ont été suspendus dans toutes les caisses du réseau.

Portefeuille à risque (PAR)

Taux de perte sur prêts

Qualité de portefeuille en amélioration depuis la crise de 2002

Le PAR a connu une forte détérioration en 2002 suite à la crise politique qui a frappé tout le pays. Son amélioration en 2003 s'est accompagnée d'une forte croissance du portefeuille, mais il faut s'attendre à une rechute en 2004 surtout en raison de la crise de la filière vanille. Les chiffres de PAR en fin d'année sont au niveau le plus élevé notamment parce que l'encours de crédit est à son plus bas niveau. Noter que l'amélioration affichée dans les chiffres ci-dessus est surestimée à cause de la méthode incorrecte utilisée pour calculer le PAR (voir Section I).

Le PAR affiche des différences par produit : les caisses féminines affichent une meilleure qualité (PAR>1 de 3.6%, en décembre 2003, concentré dans deux caisses avec des crédits fictifs ; et 0% en juin 2004) que les autres prêts comme le montre le tableau ci-dessous. Le PAR>90 est en effet particulièrement élevé pour les prêts aux groupements et moins important pour les prêts individuel).

Production agriculture	1,74%
Production matériel	1,38%
Commercialisation	6,90%
Consommation	8,74%
GPPV (groupe)	45,46%
GCV (groupe)	22,18%
AGRF	56,14%

Les crédits ne sont passés en perte qu'après plus de 720 jours de retard.

Couverture du risque crédit

Couverture par des provisions

Provisions non suffisantes

En fin d'année, le réseau des OTIV de la SAVA passe l'ensemble de ses provisions suivant la politique de provisionnement préconisée par CSBF, mais la façon dont cette règle est appliquée ne garantit pas un niveau de provisions suffisant par rapport à la qualité du portefeuille.¹³ Avec un ratio de couverture du risque (sur PAR 91) autour de 46% en 2003, l'institution ne fait pas preuve d'une protection adéquate contre le risque de défaillance. De plus, la forte dépendance à la culture de vanille laisse le portefeuille exposé à des chocs qui pourraient largement dépasser les réserves pour les prêts actuellement en retard.

Situation du crédit	Provision
91 à 180 jours de retard	50%
181 jours à 270 jours de retard	80%
271 à 720 jours de retard	100%
Supérieur à 720 jours de retard	Rayé

Protection supplémentaire par l'épargne obligatoire

Toutefois, cette couverture est doublée d'une protection par l'épargne obligatoire (25% du crédit), et en cas de crise globale de remboursement, les fonds propres seraient atteints de manière non significative (risque exprimé par le ratio PAR 91 net de provisions / Fonds propres).

Couverture par des garanties

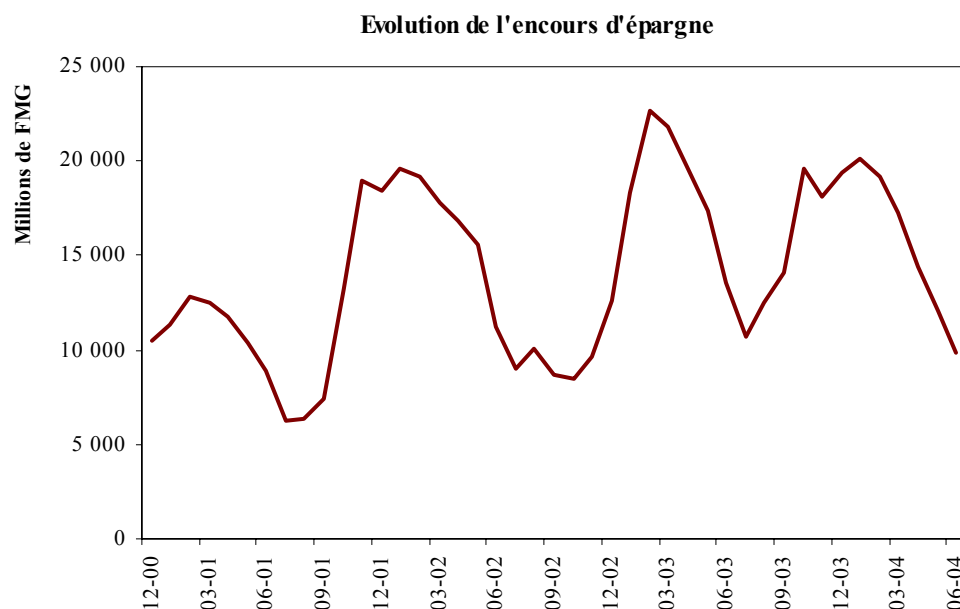
Garanties symboliques ne jouant qu'un rôle dissuasif

La réalisation des garanties est aléatoire en cas de non-remboursement. Les principales garanties présentées par les emprunteurs sont des biens matériels généralement usagés et qui ont perdu une partie importante de leur valeur au moment de la saisie. Elles sont donc utilisées

¹³ Le calcul des provisions se base actuellement sur un calcul de nombre de jours en retard après l'échéance finale et non après la date de la dernière échéance en retard.

plus pour dissuader que pour une réalisation éventuelle. Ainsi en cas de non-remboursement les responsables des OTIV privilégient la solution amiable avant le recours en justice.

Activités d'épargne



EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	juin 2004
Encours d'épargne	3 373 719	1 841 857	1 686 151	877 515
Encours d'épargne (millions FMG)	19 952	12 639	19 382	9 828
Evolution	90,1%	(36,7%)	53,4%	(49,3%)
% épargne obligatoire	4,1%	1,5%	3,8%	15,0%
% épargne volontaire	95,9%	98,2 ^(a)	96,2%	85,0%
Nombre d'épargnants (b)	11 373	13 389	15 330	16 153
Evolution	29,5%	17,7%	14,5%	5,4%
Encours moyen par épargnant	297	138	110	54
Obligatoire	218	69	167	145
Volontaire	301	139	109	49

Note : Nous avons classé le produit épargne continue en produit volontaire puisque le client peut à tout moment retirer l'argent. Il ne devient bloqué qu'au moment d'un déboursement de prêt.

(a) Des légères différences en termes de chiffres entre les sources mènent à un total de moins de 100%.

(b) Le nombre d'épargnants est égal au nombre de membres, dont des groupements.

Epargne essentiellement constituée de dépôts à vue avec d'importantes variations pendant l'année

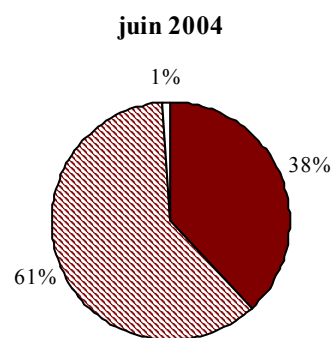
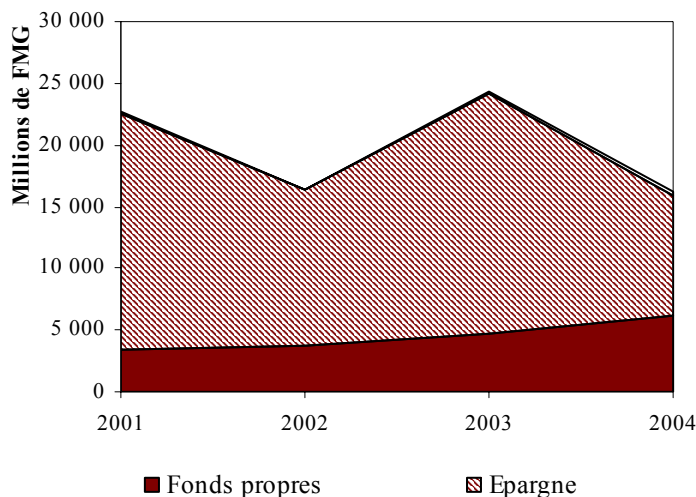
L'épargne du réseau des OTIV est majoritairement constituée de dépôts à vue, qui fluctuent considérablement selon la saison. La saisonnalité de l'activité de la vanille, qui domine l'économie locale, est observable dans les niveaux variables de l'épargne. En effet, les membres doivent effectuer des retraits sur leur épargne pour face aux obligations du ménage dans les mois précédents l'encaissement des recettes de la vanille (perçues à partir de septembre). Puis le niveau d'épargne remonte très fortement en début d'année quand toutes les recettes sont perçues. La baisse prolongée du niveau de l'épargne en 2002 s'explique par les instabilités politiques ayant touché le pays. L'encours moyen par épargnant diminue progressivement depuis plusieurs années.

Financement et liquidité

Stratégie de financement

Description du financement

Structure de financement



Financement sur épargne complété par des fonds propres issus de subventions

Le réseau des OTIV de la SAVA se finance à hauteur de 61% de son passif avec l'épargne de ses membres. Les fonds propres, constitués de subventions accordées par le projet PADANE pour une grande partie, viennent en 2^{ème} position et représentent 38% du passif. L'endettement externe est quasi nul sauf pour des cas exceptionnels de découverts bancaires sur certains comptes pour une période très courte. Le réseau ne paie pas de dividendes.

Risques de gestion actif/passif maîtrisés

Procédures de gestion Actif / Passif

L'institution maîtrise les principaux risques liés à la gestion actif/passif. Le risque de change est inexistant car tous les avoirs sont en monnaie nationale et le réseau ne recourt à aucun emprunt extérieur. Le risque de maturité est couvert par une transformation prudente de l'épargne et la disponibilité de fonds affectés pour le financement des groupes. Mais l'institution voit la valeur réelle de ses fonds propres s'éroder à cause de la forte inflation de l'économie malgache. Une des seules règles internes strictes sur la gestion actif / passif est le taux de conversion (Encours de crédit / Encours d'épargne) qui ne doit pas dépasser 50%. De juin à septembre, ce ratio augmente fortement puisque c'est le moment où les demandes d'emprunts sont les plus fortes et le niveau de l'épargne le plus bas. Par exemple, en 2003 le taux de conversion a été de 4% en janvier 2003, 49% en juillet 2003, et 12.5% en décembre 2003. Le taux de capitalisation attendu par caisse est de 15%, et seulement 6 sur 18 caisses ont atteint ou presque atteint cet objectif.

Stratégie pour ressources externes à développer

Stratégie de financement

L'institution ne dispose pas d'une stratégie claire de recherche de financement externe, mais n'en a pas besoin pour financer les activités de crédit actuelles. Ses recherches de financement concernent des subventions pour financer les besoins en assistance technique, et non pas le fond de crédit. Toutefois, une partie du financement du réseau est en jeu puisqu'il repose sur le PADANE, projet arrivant à terme en 2005. L'avenir de ces fonds n'est pas encore certain mais des discussions sont en cours pour voir à quelles conditions ces fonds seront légués au réseau.

Une solution proposée par le projet PADANE est que le gouvernement prête à taux bas et à long terme ces fonds dès que le réseau sera agréé. Si jamais ces fonds sont retirés, cela aura des conséquences directes sur l'activité du réseau.

Gestion de la liquidité

Gestion de la liquidité à partir de budgets

Prévisions de cash-flows

La liquidité est suivie au niveau des caisses. Celle-ci est facilitée par la faiblesse du niveau actuel des déboursements. Cependant, en 2002 le réseau a connu des soucis liés au blocage de ses bons de trésor au niveau de la banque centrale pendant quelques mois. La gestion de la liquidité est aussi facilitée par une parfaite maîtrise du cycle des activités de la zone. La prévision de liquidité se fait au début de l'année pour l'union. Les caisses de base doivent transférer à l'Union leurs surplus de liquidité au fur et à mesure en fonction du plafonnement d'encaisse qui varie selon la taille de la caisse.

Bonne gestion des ressources rendue difficile par la baisse des taux sur les placements

Optimisation des ressources

Le réseau exerce une bonne gestion des liquidités avec un suivi régulier des possibilités de placement sur le marché. La qualité de la gestion des excédents de liquidité des caisses a permis au réseau de tirer profit des opportunités de placement par un recours à l'achat de bons de trésor fortement rémunérés. En même temps les DAT négociés au niveau des banques ont permis au réseau de générer des produits importants. Toutefois la baisse généralisée des taux sur les bons de trésor et sur les DAT réduit l'efficacité des placements.

Efficacité et rentabilité

Matrice d'analyse	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003
ROE	0,7%	4,9%	11,0%
Dettes / Fonds propres	563,7%	348,1%	411,5%
ROA	0,1%	0,9%	2,3%
Construction du résultat			
Autonomie opérationnelle	100,8%	110,8%	125,7%
Rendement du portefeuille	43,0%	38,2%	45,0%
Ratio de charges d'exploitation	59,9%	55,7%	57,6%
Charges d'exploitation/actif moyen	9,9%	6,5%	7,9%
Emprunteurs par employé	12	7	7
Encours moyen par prêt (EUR) (a)	643	526	633
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	0,1%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	7,8%	15,8%	6,5%
PAR 31	11,2%	89,8%	6,7%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%
Gestion de l'actif			
Encours de prêts / Actif total	10,0%	6,5%	11,1%
Revenus des placements / Revenus totaux	29,4%	43,3%	31,4%
Ratios ajustés			
Ratio de charges d'ajustement	14,8%	33,3%	12,2%
AROE	(17,9%)	(16,4%)	2,8%
AROA	(2,4%)	(3,0%)	0,6%
Autonomie financière	82,7%	75,6%	105,5%

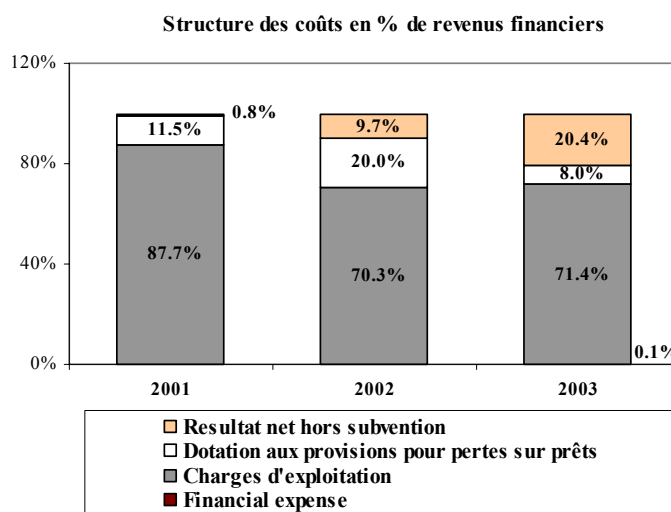
a. Il s'agit ici de l'encours moyen par prêt et non par individu (certains prêts sont octroyés à des groupes de plusieurs personnes physiques).

Rentabilité globale

Résultat net hors subvention positif avant ajustements; résultats encourageants en 2003 grâce à l'amélioration de la qualité du portefeuille

Le réseau des OTIV de la SAVA est une institution en phase de rentabilisation ayant généré un ROA avant ajustements positif depuis 2001. Avec un coût de financement quasiment nul et des charges d'exploitation stables en pourcentage de revenus entre 2002 et 2003, l'amélioration de la rentabilité en 2003 (le ROA est passé de 0,1% à 2,3% entre 2001 et 2003) est entièrement attribuable à l'amélioration de la qualité du portefeuille après la crise de 2002. Le ROE suit la même tendance. L'institution affiche des performances supérieures à celles de son groupe de référence tel que définit par le MBB¹⁴ en termes de résultat net mais inférieures sur d'autres indicateurs. Les résultats après ajustements sont négatifs en 2001 et 2002 et légèrement positifs en 2003, mais il est fortement probable que le montant des provisions passées en 2003 sous-estime le véritable coût du risque. De plus, la forte saisonnalité de l'activité fausse certains indicateurs de rentabilité et d'efficacité dont les calculs sont basés uniquement sur les données de fin de période, tels que l'efficacité de personnel ou l'encours de prêts sur actif total.

¹⁴ MicroBanking Bulletin N°9 de juillet 2003, groupe de référence Africa Small incluant les IMF suivantes : Faulu Ouganda, FINCA Malawi, FINCA Tanzania, SEDA Tanzanie, SEF Afrique du Sud, Tchuma Mozambique et WAGES Togo.



Ces résultats s'appuient sur les éléments suivants:

Rentabilité par unité

5 caisses sur 18 ne couvrent pas leurs charges, hors charges de l'union ; un système de cotisation est mis en place en 2004
Rendement du portefeuille en hausse après une chute en 2002 en raison de la crise nationale

Les données par caisse révèlent que 4 caisses sur 18 en 2002 et 5 en 2003 ne couvrent pas leurs charges, hors charges de l'Union. La mise en place du système de cotisation en 2004, destiné à couvrir 30% des frais de l'Union, aura des conséquences au niveau du résultat des caisses mais pas sur les résultats consolidés du réseau. Les trois caisses les plus en difficulté seront transformées en points de service prochainement.

Rendement du portefeuille et taux d'intérêt effectif

Le rendement du portefeuille a connu une forte chute en 2002 (la crise nationale a entraîné une forte détérioration de la qualité de portefeuille), mais dès 2003, la situation s'est inversée : 43%, 38%, et 45% pour les trois dernières années. Les taux d'intérêt des OTIV sont équivalents à ceux appliqués par la plupart des institutions de microfinance de Madagascar, mais restent inférieurs à ceux pratiqués par son groupe de référence tel que défini par le MBB, qui a un rendement moyen de portefeuille de 69,1%. Il n'existe pas de taux maximal légal à Madagascar. Les TEG du réseau sont les suivants : environ 42% pour les crédits individuels (la majorité du portefeuille), 35% pour les prêts aux groupements d'agriculteurs dans le riziculture, et 109% pour les caisses féminines. En tenant compte de l'épargne obligatoire (25% du montant du prêt), le TEG atteint des niveaux beaucoup plus importants (le TEG d'un prêt individuel passe ainsi de 42% à 74%).

Ratio de charges d'exploitation

Ratio de charges d'exploitation élevé pour une coopérative

Les charges d'exploitation ont augmenté en 2003, après un fléchissement en 2002 (année de la crise politique à Madagascar) et s'élèvent à 57,6%. Ce niveau est similaire à celui du groupe de référence (58,4%) mais plus élevé que celui généralement observé dans les structures mutualistes. Cela peut être expliqué par le fait que contrairement à de nombreux réseaux, les OTIV ne s'appuient que peu sur ses élus pour toutes les tâches quotidiennes des caisses, ce qui réduit les économies financières caractéristiques de ce genre de structure. Il faut également souligner que les indicateurs utilisés en microfinance sont majoritairement calculés à partir de montants liés au portefeuille de prêts ou aux nombres emprunteurs, sans prise en compte de l'activité d'épargne. Cela est peu adapté à l'activité des coopératives étant donnés les coûts relatifs à la collecte d'épargne et le faible taux de conversion de l'épargne en crédits. Le calcul des charges d'exploitation de l'institution rapportées à ses actifs donne un résultat bien plus positif puisqu'elles ne représentent que 7,9% de l'actif total du réseau.

Les postes de dépenses principaux du réseau sont :

- ❑ Les salaires représentent moins de 50% des charges d'exploitation. La forte augmentation entre 2001 et 2002 (28,8% à 48,5%) s'explique par la crise nationale, puisqu'en valeur absolue les salaires n'ont augmenté que de 20% alors que les dépenses ont été fortement réduites (chute de 28% en valeur absolue). Le ratio de 38,0% en 2003 devrait augmenter en 2004, en raison des augmentations de 15% offertes à tout le personnel ayant eu une bonne évaluation.
- ❑ Les dotations aux amortissements ne représentent que 9% des dépenses en 2003 du fait du peu d'immobilisations de l'institution hors les immeubles (un véhicule et quelques motos ainsi qu'un petit parc informatique et des équipements de bureau modestes).
- ❑ Les coûts de l'Union dont le poids est très important dans les résultats consolidés du réseau. Par exemple, les salaires de l'Union représentent plus de 50% de la masse salariale du réseau, et l'Union supporte l'ensemble des coûts de transport et de formations externes.

Excédents de capacité ; forte saisonnalité, sans flexibilité des coûts

Plusieurs indicateurs mettent en évidence la sous productivité du personnel du réseau et ses capacités non utilisées. Tout d'abord, le nombre de transactions effectuées chaque jour par un caissier est assez limité : 20 dans une caisse urbaine pendant la saison basse et 40 pendant la saison haute, et encore moins dans certaines caisses rurales, pourtant ouvertes chaque jour. Il semblerait pertinent de mener une réflexion stratégique sur la nécessité de conserver plusieurs postes de caissiers dans certaines caisses urbaines, ainsi que sur la mise en place d'un partage des ressources humaines pour certaines caisses rurales proches, qui auraient alors des jours d'ouverture plus restreints. D'autre part, étant donnée la forte saisonnalité de l'activité, une réflexion sur la répartition entre coûts fixes et coûts variables est nécessaire.

L'évolution décroissante de la productivité du personnel depuis 2001 peut être expliquée en partie par la longue période d'arrêt des déboursements en 2002. Mais cette productivité ne devrait pas augmenter en 2004 en raison de la prudence affichée par le réseau suite à la crise de la filière vanille (baisse importante de prix payé par kilo), crise qui devrait avoir des effets non négligeables sur le niveau des décaissements. Il faut néanmoins souligner que les moyennes calculées en fin d'année sous-estiment la productivité réelle, puisque le niveau maximum d'encours de crédits est atteint durant les deuxième et troisième trimestres. Par exemple, en 2003, le nombre de clients par agent de crédit était ainsi de 95 en décembre mais de 144 en juin 2003 (227 en juin 2004).

Les animatrices des caisses féminines ont une productivité faible comparativement à des programmes similaires, d'autant plus qu'elles ne visitent les caisses qu'au maximum toutes les deux semaines. Il y a 4 animatrices pour 61 caisses soit 1062 femmes, alors que les animateurs peuvent gérer plus de 300 membres dans d'autres programmes. Cette faible productivité s'explique en partie par le petit nombre de femmes par groupe (17 en moyenne), mais est également due à l'interdiction de remplacer une femme quittant un groupe.

Ratio de charges de financement

Charges de financement quasi nulles

Les charges financières sont quasiment nulles en raison de l'absence d'emprunts commerciaux et de la non-rémunération de l'épargne des membres. Les charges financières observées en 2003 (0,1%) sont dues à un découvert occasionnel sur l'un des comptes bancaires du réseau.

Ratio de charges de provisions pour pertes sur prêts (coût du risque)

Coût du risque élevé

Ce ratio très élevé (7,8% en 2001, 15,8% en 2002 et 6,5% en 2003) reflète la mauvaise qualité du portefeuille des OTIV, car les provisions sont passées en fonction du niveau de risque estimé du portefeuille. Il devrait être encore plus important en 2003, car les provisions ont été calculées selon des règles de provisionnement moins conservatrices (cf. couverture de risque crédit).

Rémunération des placements en forte diminution

Gestion des actifs

Depuis 2001, le réseau a placé ses excédents de liquidité en dépôts à terme et en bons du trésor à des taux d'intérêt entre 8% et 11%. Les revenus perçus sur ces placements devraient fortement baisser en 2004 en raison de la baisse drastique des taux de rémunération sur les bons de trésor. Ceci va se traduire par un montant croissant de liquidités dormantes.

Après ajustements, le réseau atteint à peine l'autonomie financière

Performance ajustée

Afin de comparer les performances du réseau aux autres IMF, des ajustements ont été réalisés sur les méthodes comptables et sur les charges d'exploitation et de financement (voir détails dans les annexes). Le ratio de charges d'ajustement est de l'ordre de 12% en 2003. Les deux postes les plus importants sont les ajustements pour charges d'exploitation (en raison du poids de l'assistance technique jusqu'en 2003) et les ajustements pour inflation.

Evolution de la rentabilité négative en 2004, à surveiller dans le moyen terme

Evolution de la rentabilité

Le réseau des OTIV de la SAVA devrait suivre de très près sa rentabilité sur les prochaines années. Certains changements importants sont à prévoir, en partie en raison du contexte économique (crise de la vanille, cf. supra) mais également du fait des détournements intervenus en 2004 :

Les évolutions à prévoir en 2004 sont les suivantes :

- ❑ Influence de la filière vanille : la faiblesse des cours de la vanille va probablement se traduire par une augmentation du niveau de défaillance et va donc avoir des effets sur le rendement du portefeuille et les charges de provision (baisse de la rentabilité).
- ❑ Pertes et fraudes : les détournements risquent de se traduire par des pertes importantes pour le réseau, d'autant plus que les lenteurs judiciaires ne favorisent pas un recouvrement rapide des sommes détournées. Les montants concernés dépassent les 224 millions de FMG, soit presque 50% du résultat net avant subventions de 2003.
- ❑ Charges salariales : la rémunération est calculée en fonction de l'ancienneté, de la taille de la caisse, et plus récemment de la performance (évaluée annuellement). Les gains en maturité des caisses et l'ancienneté des agents de crédit pourraient entraîner des augmentations de salaires sans corrélation systématique avec une amélioration de la rentabilité de la structure.
- ❑ Chute des taux de rémunération des Bons du Trésor.
- ❑ Arrêt des subventions d'investissement en 2004.

Evolution dépendante de la filière vanille, de la capacité du réseau à renforcer le contrôle interne et la formation de ses agents de crédit

Il est difficile pour l'instant de statuer sur l'évolution de la productivité et de la rentabilité du réseau. Elle reste tributaire des fluctuations du secteur de la vanille et dépendra de la capacité de l'institution à renforcer son système de contrôle interne pour enrayer les fraudes, et à mieux former et utiliser ses agents de crédits, et rationaliser ses coûts fixes et variables. La conversion en point de service des caisses en difficulté n'aura pas d'impact notable sur la rentabilité de l'ensemble du réseau.

Annexes

Etats financiers et notes

Notes suivant le format stipulé dans les « CGAP Disclosure Guidelines »

0. Le Réseau des OTIV de la SAVA ne suit pas l'intégralité des recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers.
1. Les états financiers présentés comprennent un Bilan, un Compte de résultat et des notes explicatives pour les 3 années d'exploitation.
2. Les états financiers comprennent 3 années de données (3 exercices d'un an).
3. Le Réseau des OTIV SAVA ne fournissant que des services financiers, aucune activité non financière n'est incluse dans les comptes de résultat.

4. Portefeuille

4.0 Méthode de provisionnement

Méthode de provisionnement

Provision La politique de provisionnement suit les directives de la CSBF : PAR 91-180 provisionné à 50% ; PAR 181-270 provisionné à 80%, PAR 271-720 provisionné à 100%. Les provisions sont passées en fin d'année, de sorte que le portefeuille à risque n'est pas provisionné systématiquement à mesure qu'il bascule dans les deux tranches exposées.

Prêts rayés En fin d'exercice, pour le PAR>720

4.1 Dotation aux provisions pour pertes sur prêts : elle est présentée séparément des autres dotations dans le compte de résultat.

4.2 Les prêts rayés sont directement déduits de l'encours de crédit au Bilan, sans passer par la réserve.

4.3 Variation de la réserve pour pertes sur prêts: -- Ce tableau n'a pu être rempli parfaitement, par manque d'information. Le montant des prêts rayés n'est pas nul, mais est inclus dans les reprise sur provision pour le calcul de la réserve --

	Déc 2001	Déc. 2002	Déc. 2003
Réserve pour pertes sur prêts début d'exercice (A)		143 331 600	345 533 361
Dotations aux provisions pour pertes sur prêts pendant l'exercice (B)	266 106 925	502 313 100	109 442 772
Reprise sur provision (C)	34 101 078	142 991 600	291 491 347
Prêts rayés pendant l'exercice(D)	0	0	0
Réserve pour pertes sur prêts fin d'exercice =A+B-C-D	232 005 847	502 653 100	163 484 786
Prêts rayés pendant la période sans passer par la réserve	0	0	0

5. Qualité du portefeuille

5.1 Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A »

5.2 Renégociation des prêts : l'IMF ne refinance pas ses clients mais a connu quelques cas de rééchelonnement qui ne sont pas suivis à part.

6. Subventions

6.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation) et dans le bilan (subventions d'investissement et fonds externes et privés affectés).

6.2 Le tableau suivant retrace les principaux subventions reçues par le réseau:

Donateurs	Montants perçus (FMG)	Restrictions ou Remarques
Fonds publics affectés	779 156 912	Montant issu des subventions alloués au réseau par le projet PADANE pour le financement de ses groupes cibles dans les filières vanille et riz.
Fonds privés affectés	25 000 000	WWF a accordé ce fonds pour renforcer le fonds de crédit des caisses dont il a facilité l'intégration dans le réseau.

6.3 Méthodologie de comptabilisation des subventions : les subventions d'exploitation sont enregistrées dans le compte de résultat. Les subventions d'investissement sont enregistrées en fonds propres au Bilan, leur contrepartie en immobilisations au Bilan à l'actif, et leurs amortissements apparaissent au Compte de Résultat. Les subventions / fonds de crédit sont directement enregistrées au Bilan. Subventions en nature : Le réseau a eu de subventions en nature sous forme de mise à disposition d'assistants techniques permanentes, puis d'appuis techniques ponctuels sous forme de missions de courtes durées, qui n'apparaissent pas dans les états financiers.

7. Epargne: Le réseau des OTIV SAVA propose deux produits d'épargne volontaire et un produit d'épargne obligatoire (voir Présentation de l'institution pour plus de détails). L'épargne obligatoire (épargne de garantie) n'est pas séparée de l'épargne volontaire (épargne à vue) dans les états financiers

8. Autres règles de comptabilité

8.1 Dépréciation des immobilisations:

L'amortissement des immobilisations se fait sur une base linéaire aux taux suivants :

Immobilisation	Taux d'amortissement
Logiciels	20%
Matériel informatique	25%
Petit matériel	10%
Mobilier de bureau	10 à 20%
Matériel de bureau	10%
Matériel de transport	20% et 25%
Constructions	5%

8.2 Comptabilisation de l'inflation : aucune. *Des ajustements sont passés par Planet Rating et présentés en annexes*

8.3 Ecart de devises: toutes les activités du réseau SAVA sont libellées en FMG.

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Les états financiers de l'exercice 2002 ont été validés par le cabinet MPA, Ils ont fait l'objet d'un audit : certification des comptes. Les comptes pour 2002 ont été considérés fidèles à la situation financière de l'institution. Les informations présentées pour 2001 et 2003 proviennent des états financiers non audités. Planet Rating a effectué quelques retraitements, notamment pour incorporer les provisions pour pertes sur prêt.

Bilan

1. DAT et Bons du Trésor par Adjudication (BTA) acquis par l'institution. N'apparaissent pas en 2001 et 2002 en raison d'un classement différent dans les états financiers.
2. Les intérêts courus non échus sont comptabilisés en fin d'exercice. N'apparaissent pas en 2001 et 2002 en raison d'un classement différent dans les états financiers.
3. Ce poste comprend les comptes débiteurs divers (avances au personnel, écarts à régulariser, sommes dues suite aux détournements...) ainsi que les comptes de régularisation (charges constatées d'avance, produits à recevoir). Le montant est négatif puisque les provisions pour risques généraux enregistrées par l'auditeur en négatif à l'actif sont plus importants que les actifs positifs.
4. Les autres actifs à long terme comprennent les autres débiteurs divers (une partie est constituée par des fournisseurs qui devaient réaliser les constructions des OTIV).
5. Epargne continue et à vue. Les deux produits fonctionnent comme des dépôts à vue, même si l'épargne continue est en principe ouverte pour préparer la constitution d'une épargne de garantie.
6. Epargne obligatoire pour l'obtention d'un prêt.
7. Comprend les produits constatés d'avance, les dettes fournisseurs...
8. Il s'agit de subventions accordées principalement par les projets PADANE et WWF.
9. Autres fonds propres dont les fonds de garantie (sécurité) permettant de soutenir les caisses en difficulté (remplissant certains critères prédéfinis).

Compte de Résultat

1. Les revenus du portefeuille liés aux frais et aux commissions existent en 2001 et 2002 mais n'apparaissent pas en raison d'un classement différent dans les états financiers.
2. Comprend les intérêts perçus sur les BTA et DAT.
3. Comprend les frais d'ouverture: 2% du capital prêté.
4. Agios et frais bancaires sur les comptes courants.
5. Les frais de dépréciation et d'amortissement existent en 2001 et 2002 mais n'apparaissent pas en raison d'un classement différent dans les états financiers.
6. Ces produits et charges non opérationnels sont constitués des plus ou moins-values sur la cession d'immobilisation.
7. Ce sont principalement les subventions du projet PADANE, de WWF et les quotes-parts de subvention sur les immobilisations.

Réseau des OTIV - SAVA		FMG			EUR			Evolution	
		Notes	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	2002/ 2001
Bilan									
ACTIF		22 677 040 021	16 415 836 828	24 252 631 727	3 834 435	2 392 296	2 109 879	(28%)	48%
Actif court terme (CT)		21 367 853 643	15 082 586 819	23 000 379 705	3 613 066	2 198 000	2 000 938	(29%)	52%
Disponibilités		19 093 311 297	14 040 608 313	14 380 936 741	3 228 466	2 046 151	1 251 082	(26%)	2%
Investissements CT - valeur nette	1	0	0	5 591 232 635	0	0	486 414	-	-
Encours net de prêts à CT		2 274 542 346	1 068 594 185	2 696 791 214	384 600	155 727	234 610	(53%)	152%
Encours brut de prêts		2 417 873 946	1 414 127 546	2 772 874 568	408 836	206 082	241 229	(42%)	96%
Provisions pour pertes sur prêts		143 331 600	345 533 361	76 083 354	24 236	50 355	6 619	141%	(78%)
Intérêts courus non échus	2	0	0	360 123 338	0	0	31 329	-	-
Sur encours de prêts		0	0	258 397 478	0	0	22 480	-	-
Sur investissements		0	0	101 725 860	0	0	8 850	-	-
Autre actif CT	3	0	(26 615 679)	(28 704 223)	0	(3 879)	(2 497)	-	8%
Actifs long terme (LT)		1 309 186 378	1 333 250 009	1 252 252 022	221 369	194 296	108 941	2%	(6%)
Investissements LT - valeur nette		0	0	0	0	0	0	-	-
Encours brut de prêts à LT		0	0	0	0	0	0	-	-
Immobilisations - valeur nette		928 486 833	890 354 758	1 000 966 431	156 997	129 752	87 080	(4%)	12%
Autres actifs LT	4	380 699 545	442 895 251	251 285 591	64 372	64 544	21 861	16%	(43%)
PASSIF		22 677 040 021	16 415 836 828	24 252 631 727	3 834 435	2 392 296	2 109 879	(28%)	48%
Dettes		19 260 307 536	12 752 323 390	19 511 018 730	3 256 704	1 858 408	1 697 378	(34%)	53%
Dettes court terme		19 260 307 536	12 752 323 390	19 511 018 730	3 256 704	1 858 408	1 697 378	(34%)	53%
Epargne à vue	5	18 868 537 331	12 468 297 179	18 651 617 011	3 190 460	1 817 017	1 622 613	(34%)	50%
Epargne de garantie	6	262 379 137	177 337 000	730 370 700	44 365	25 843	63 539	(32%)	312%
Dépôts à court terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Emprunts à court terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Autres dettes court terme	7	129 391 068	106 689 211	129 031 019	21 879	15 548	11 225	(18%)	21%
Dettes long terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Dépôts à long terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Emprunts à long terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Autres dettes long terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Fonds propres		3 416 732 485	3 663 513 438	4 741 612 997	577 731	533 887	412 501	7%	29%
Capital social		113 730 000	133 890 000	153 200 000	19 230	19 512	13 328	18%	14%
Fonds propres issus de subventions	8	1 472 012 065	1 424 219 770	1 715 383 991	248 901	207 553	149 231	(3%)	20%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		1 533 709 047	1 713 123 638	2 502 437 834	259 333	249 655	217 702	12%	46%
dont exercice en cours		15 645 675	174 643 282	454 399 530	2 646	25 451	39 531	1016%	160%
Autres	9	297 281 373	392 280 030	370 591 172	50 267	57 167	32 240	32%	(6%)

Réseau des OTIV - SAVA Compte de résultat		Notes	FMG			EUR			Evolution	
			déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	2002/ 2001	2003/ 2002
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		2 018 746 614	1 797 347 079	2 261 923 196	341 348	261 929	196 778	(11%)	26%	
Revenus du portefeuille		1 270 827 464	867 477 958	1 260 489 754	214 883	126 418	109 657	(32%)	45%	
Intérêts reçus sur prêts		1 172 566 414	864 848 096	1 120 971 191	198 268	126 035	97 520	(26%)	30%	
Frais et commissions sur prêts	1	-	-	131 664 627	-	-	11 454	-	-	
Pénalités reçues sur prêts		98 261 050	2 629 862	7 853 936	16 615	383	683	(97%)	199%	
Revenus d'intérêts sur placements/investissements	2	592 724 046	779 030 780	709 942 095	100 223	113 529	61 762	31%	(9%)	
Autres produits liés aux services financiers	3	155 195 104	150 838 341	291 491 347	26 242	21 982	25 359	(3%)	93%	
Intérêts versés et charges assimilées (b)		-	-	2 861 705	-	-	249	-	-	
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	-	-	-	-	-	-	
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-	
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	
Autres charges liées aux services financiers	4	-	-	2 861 705	-	-	249	-	-	
Marge financière brute [c=a-b]		2 018 746 614	1 797 347 079	2 259 061 491	341 348	261 929	196 529	(11%)	26%	
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		232 005 847	359 321 500	182 048 575	39 230	52 364	15 837	55%	(49%)	
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		232 005 847	359 321 500	182 048 575	39 230	52 364	15 837	55%	(49%)	
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-	
Charges d'exploitation (e)		1 771 095 092	1 263 382 297	1 615 252 218	299 472	184 114	140 520	(29%)	28%	
Charges de personnel (dont charges sociales)		510 151 422	613 065 070	613 304 087	86 261	89 343	53 355	20%	0%	
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		1 260 943 670	650 317 227	1 001 948 131	213 212	94 771	87 165	(48%)	54%	
Dépréciation et amortissement	5	-	-	144 213 160	-	-	12 546	-	-	
Autres		1 260 943 670	650 317 227	857 734 971	213 212	94 771	74 619	(48,4%)	31,9%	
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		15 645 675	174 643 282	461 760 698	2 646	25 451	40 171	1016%	164%	
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-	
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		15 645 675	174 643 282	461 760 698	2 646	25 451	40 171	1016%	164%	
Produits non-opérationnels (i)	6	-	-	60 005 121	-	-	5 220	-	-	
Charges non-opérationnelles (j)	6	-	-	67 366 289	-	-	5 861	-	-	
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		15 645 675	174 643 282	454 399 530	2 646	25 451	39 531	1016%	160%	
Subventions (l)	7	733 673 314	280 000	167 083 124	124 056	41	14 536	(100%)	59573%	
Résultat net [m=k+l]		749 318 989	174 923 282	621 482 654	126 701	25 492	54 066	(77%)	255%	

Ajustements

	Data in FMG		
	Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2003
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	0	0	0
Montant moyen des emprunts (a)	0	0	0
Coût caché des emprunts (b)	0	0	0
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	0	0	0
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	79 147 706	394 605 325	162 845 131
Fonds propres moyens (d)	2 371 810 993	3 540 122 962	4 202 563 218
Immobilisations nettes moyennes (e)	788 856 878	909 420 796	945 660 595
Inflation (f)	5,0%	15,0%	5,0%
Ajustement pour dons en nature	360 000 000	360 000 000	180 000 000
Personnel et assistance technique	360 000 000	360 000 000	180 000 000
Autres	0	0	0
Ajustements pour provisions	0	0	0
pour pertes sur prêts	0	0	0
pour autres risques	0	0	0
Autres ajustements			
Total des ajustements	439 147 706	754 605 325	342 845 131
Revenu net opérationnel avant subventions	15 645 675	174 643 282	461 760 698
Résultat net opérationnel ajusté	(423 502 031)	(579 962 043)	118 915 567
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	(71 609)	(84 518)	10 345

Les ajustements suivants ont été effectués:

- ❑ Ajustement pour inflation: pour neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés;
- ❑ Ajustement pour coûts des fonds: pour estimer le coût qu'aurait dû payer l'institution en se finançant sur le marché au lieu de bénéficier de subventions ou d'emprunts concessionnels. Ce coût est calculé en multipliant les besoins moyens de financement externe par un taux d'emprunt commercial ;
- ❑ Ajustement pour dons en nature: destinés à intégrer les charges qui sont directement payées par des bailleurs de fonds, dans le cas des OTIV de la SAVA pour l'assistance technique sur place de DID ; et
- ❑ Ajustement pour provisions : destinés à passer des provisions en conformité avec les standards internationaux fixés par le MicroBanking Bulletin, dans un souci d'homogénéisation.