

# **Evaluation d'Impact des Services de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM)**

## **Sommaire**

Preparé par  
SOA.TEG.

pour  
USAID/Madagascar

Octobre 2001

# Sommaire

---

## PREFACE

## RAPPORT DE SYNTHÈSE

Méthodologie

Déroulement de l'enquête

Résultats par rapport aux objectifs de l'étude

Chapitre I : Contexte

Chapitre II : Caractéristiques de la population ciblée

Chapitre III : Impact des services de la CEM

Chapitre IV : Perception des services de la CEM

Chapitre V : Analyse des raisons d'abandon des services de la CEM

## PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### I. RECAPITULATIF SUR L'ENQUÊTE

- ◆ Base de données et préparation du terrain
- ◆ Caractéristiques des épargnants de la CEM
- ◆ Impacts des services de la CEM
- ◆ Perception des services de la CEM
- ◆ Raisons d'abandon

### II. PROBLÉMATIQUE

1. Positionnement de la CEM
2. Produits de la concurrence
3. Obstacles et défis à surmonter
4. Environnement de l'intermédiation financière à Madagascar

### III. RECOMMANDATIONS

- ◆ Rester leader sur le marché de l'épargne
- ◆ Propositions de nouveaux produits

## EVALUATION D'IMPACT DES SERVICES DE LA CAISSE D'ÉPARGNE DE MADAGASCAR (CEM)

# Préface

---

L'évaluation d'impact des services de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM) a été effectuée avec le concours de « Democracy and Economic Growth Office » au sein de l'USAID / Madagascar, elle a vu l'appui et la participation de nombreuses personnes.

La SOA.TEG. tient à remercier vivement les représentants de l'USAID en la personne de :

- Mr Kenneth P. Luephang, Contracting Officer ;
- Mr Robert Dean, Prime CTO et
- Mr Fidèle Rabemananjara, Alternate Cognizant Technical Officer (ACTO) pour leur direction technique.

La Direction de la CEM a apporté un rôle déterminant dans la réalisation de cette étude en collaborant étroitement avec la SOA.TEG. Différentes rencontres ont pu être programmées et des personnes de la CEM ont suivi directement l'étude. La SOA.TEG. les remercie tout particulièrement,

- Mr Dominique Rajerison, Directeur Financier
- Mr Hery Andrianasolo, Directeur Communication
- Mr Rakotonirainy R.B. Tsirinirina, Directeur Commercial et Marketing
- Mr Rabarijaona Hervé, Chef d'Agence CEM 086 Tamatave
- Mr Rakotondramasy Lalarijaona, Chef d'Agence CEM 03 Tamatave
- Mr Jean Florent Ralaivao, Chef d'Agence Fianarantsoa
- Mr Andriambola Hery Radaniela, Chef d'Agence Antananarivo Tsaralalana
- Mr Razanakoto Lovaherilanto, Chef d'Agence Antananarivo Ambanidia
- Mr Andriamamonjisoa Ketaka Lalao, Chef d'Agence Antananarivo Andravoahangy
- Mr Randriantahina Aronjatovo, Responsable des relations avec les médias
- Mme Rakotomanga Harisoa Lalaina, Responsable Marketing
- Mr Rakotondravony Solomampionona, Chef de service des relations publiques

La SOA.TEG. exprime sa reconnaissance à tout le personnel de la CEM au niveau des Agences qui ont permis aux enquêteurs de faire les investigations dans de bonnes conditions.

La SOA.TEG. remercie aussi les deux experts Consultants du projet AIMS :

- Mme Victoria Michener, et
- Mr Fouzi Mourji

qui ont assuré les directives techniques et la supervision .

Enfin, nous félicitons l'équipe d'intervenants de la SOA.TEG. coordonnée par son chef de mission Mme Sahondravololona Rajemison, pour avoir pu mener à terme la mission qui lui a été confiée.

## Principales Conclusions et Recommandations

### I. RECAPITULATIF SUR L'ENQUETE

L'analyse des résultats permet de tirer des conclusions qui se résument comme suit :

#### ◆ **Base de données et préparation du terrain**

D'une manière générale, les difficultés rencontrées ont trait d'une part, à l'identification des personnes et à la localisation des adresses et d'autre part, à l'existence des hors champs sur l'échantillonnage.

#### ◆ **Caractéristiques des épargnants de la CEM**

Par rapport à la population malgache et du point de vue de la pauvreté, les clients de la CEM sont, au départ, formés par des catégories de ménages et de populations relativement aisées si l'on tient compte de la moyenne nationale. La majorité des épargnants est constituée de salariés, puis d'étudiants ou de personnes sans activité. Les microentrepreneurs, les entrepreneurs, les exploitants agricoles constituent une minorité.

La microentreprise et les associations couvrent des secteurs variés. La majorité des clients sont anciens.

#### ◆ **Impact des services de la CEM**

Eu égard aux hypothèses retenues, l'impact des services de la CEM au niveau des ménages et des individus est plus que probant.

Concernant les ménages, le niveau de bien être a augmenté. Ceci se constate dans la consolidation de la capacité des ménages à augmenter les dépenses scolaires, à accéder à des biens de valeurs relativement élevés, à améliorer les logements, à faire face aux situations imprévues et aux évènements prévisibles et à créer des activités génératrices de revenus.

Les différences non significatives et les résultats moins satisfaisants s'expliquent par le fait que dès le départ, les clients de la CEM ont un niveau de vie relativement aisés par rapport à la moyenne nationale.

S'agissant des individus, le relèvement du prestige, le renforcement de l'autonomie et la sécurité sont bien ressentis surtout lorsqu'on se réfère aux enquêtes qualitatives. Les clients de la CEM peuvent facilement mobiliser leur épargne et faire face à diverses dépenses. Ils acquièrent la considération des autres. Les femmes améliorent leur position

dans la prise de décision, les événements de la vie sont mieux maîtrisés et les possibilités se sont étendues même à l'entourage.

Si au début le comportement d'épargne monétaire est moins affirmé que chez les non clients, ceci diminue au fur et à mesure que les clients passent du temps à la CEM.

Au niveau des microentrepreneurs et des associations, certaines hypothèses sont vérifiées, d'autres non.

Pour les microentrepreneurs, l'impact apparaît bien dans la possibilité de réaliser un projet. Par contre, l'évidence n'est pas captée pour la régularisation des fluctuations des revenus, l'augmentation du revenu et du profit et pour profiter des opportunités.

Quant aux associations, l'impact des services de la CEM a apporté plus de sécurité, de la transparence et de la gouvernance (cf Perception), dans la préservation du patrimoine et une meilleure programmation de l'investissement (Les ACL ont pu effectuer davantage d'achat ou investissement). Toutefois, il n'y a pas eu d'impact ni sur les changements d'activités, ni pour faire face aux crises, ni pour une meilleure capacité à effectuer des dépôts.

Ainsi, du point de vue impact dans la lutte contre la pauvreté, il apparaît nettement que l'épargne des clients de la CEM a contribué à l'amélioration du bien-être du ménage et de l'individu.

Les impacts sont beaucoup plus mitigés en ce qui concerne les microentrepreneurs, entrepreneurs, exploitants agricoles et associations.

Même si le fait d'avoir un compte à la CEM aide et contribue dans la capacité à créer son propre affaire, les microentrepreneurs, entrepreneurs et exploitants agricoles clients de la CEM souffrent d'un problème de développement et de pérennisation dans le moyen et long terme.

Les résultats de l'étude d'impact concernant les associations montrent que globalement les résultats des associations clients (ACL) sont moins satisfaisants par rapport aux associations non clients (ANCL).

Il faut rappeler qu'en observant la composition des associations clients de la CEM, on voit la prédominance des associations familiale, sociale ou religieuse. Il existe une très grande vulnérabilité de ces associations sur le moyen et long terme, notamment en terme de ressources financières et de méthodes d'organisation.

De tout ce qui précède et compte tenu du fait que les microentrepreneurs, entrepreneurs et associations sont très minoritaires au sein de la CEM, **la participation du programme CEM au développement du pays et dans la lutte contre la pauvreté est également en partie indirecte**. Elle passe par la collecte de l'épargne de la population puis le placement de cette épargne en Bons du Trésor ce qui signifie que l'épargne collectée finance les dépenses publiques. Cette partie de l'impact, macroéconomique ne peut être perçue dans l'enquête. L'impact microéconomique sur le niveau de bien-être de la population et les microentreprises a été évoqué précédemment.

## ◆ Perception des services de la CEM

Les clients de la CEM dans leur majorité perçoivent positivement les services de la CEM. Ils soulignent la **sécurité** du placement. Cette opinion ne fait pas la distinction entre les *étudiants, salariés, microentrepreneurs*, les trois premiers groupes qui constituent le gros des clients de la CEM citent tous l'absence de risque du placement. **Les intérêts et l'absence de frais de tenue de compte** viennent ensuite en tant qu'**avantages** du placement CEM. Même le troisième groupe celui des microentrepreneurs perçoit la CEM comme une institution où déposer son excédent de Trésorerie.

Les épargnants évoquent la **prévoyance** (assurance, sécurité), la **réalisation de futurs projets** comme raison de l'épargne. On notera que la prévoyance a trait au court terme et les projets sont élaborés dans le moyen et long terme.

Preuve de l'appréciation positive portée à la CEM par ses épargnants, seule une infime minorité a effectué d'autres placements en dehors de la CEM. Cependant, *a contrario* cela signifie un certain manque ou insatisfaction.

En l'occurrence, le **manque de liquidité du placement** est dû :

- à la clause des 15 jours commune à toutes les Caisses d'Epargne dans le monde,
- à l'exiguïté du réseau CEM
- à l'impossibilité d'effectuer des opérations dans une autre agence que celle où le client s'est inscrit.
- Pour les ruraux le problème engendré par la **défection de la Poste** est crucial.

Plus simplement la **qualité de service** (accueil du personnel, attente aux guichets, paperasserie) peut être améliorée.

Les clients ont bien perçu la CEM comme un établissement de collecte d'épargne et non un établissement de crédit. Cependant, il y a une **méconnaissance** des services (différentiation compte ordinaire / stable / spécial, calcul du taux d'intérêt) qui nécessite quelque effort de communication.

## ◆ Raisons d'abandon

Les sortants ne se distinguent pas vraiment des clients de la CEM. *Les salariés et étudiants, sans activité* constituent la majorité des sortants. Cependant, les *salariés* sont les moins susceptibles d'abandonner la CEM alors que *les microentrepreneurs et entrepreneurs* ferment plus facilement leurs comptes. Les étudiants quant à eux *gèlent* leur compte.

Les sortants ont paradoxalement une bonne opinion de leur passage à la CEM. Leur défection repose sur des aléas indépendants de leur volonté et de celui de la CEM. Il s'agit d'un **manque soudain de liquidité**.

## II. PROBLEMATIQUE

### 1. Positionnement de la CEM

Le positionnement de la CEM dépend à la fois de son *identité* plus particulièrement la *mission* qui lui est allouée et de l'*image* qu'en perçoit le public.

Actuellement, la CEM effectue exclusivement sa mission de collecte de l'épargne : elle est un établissement d'épargne. Alors que les autres établissements financiers qu'ils soient des banques ou des mutuelles d'épargne et de crédit effectuent une mission plus générale d'intermédiation financière : collecte de l'épargne et octroi de crédit. Il est vrai que le placement de l'épargne en Bons du Trésor constitue aussi un crédit à l'économie. Cette position de la CEM a été bien comprise par le public.

Pour l'instant la CEM n'a pas accès aux riches clients des banques puisque la majorité des clients de la CEM appartient à la classe moyenne. **Les PMI-PME et les entreprises les plus importantes ne déposent pas aussi leur argent à la CEM même sur le compte spécial.**

Les entreprises préfèrent passer par les Banques pour placer leur excédent de trésorerie, alors que le compte spécial de la CEM a été créé dans ce sens. Ce problème est sans doute dû à un **problème d'image et de communication ou au fait que les entreprises lient les dépôts aux possibilités de crédit.**

D'autre part, la défection de la Poste expose la CEM sur l'autre flanc à **la concurrence des mutuelles d'épargne et de crédit dans le monde rural**. Dans les régions où la Poste représentait la CEM, les mutuelles d'épargne et de crédit ont pris, sinon commencent à prendre place.

Les questions qui se posent à la CEM peuvent être alors les suivantes :

1. Comment garder les actuels clients de la classe moyenne et les microentreprises du secteur formel et informel qui lorgnent vers les mutuelles de crédit et autres organismes de microfinance ?
2. Comment attirer les PMI-PME, les grandes entreprises et une clientèle plus huppée ?
3. Comment étendre le réseau de la CEM vers les plus pauvres et rester rentable ?

Deux cas de figure se présentent à la CEM :

- La première suppose une stratégie d'occupation de tous les segments du marché de l'intermédiation financière. L'accès au plus large public possible
- La seconde suppose de cibler une clientèle prédéfinie et de rester sur ce segment car faute de pouvoir accéder à toutes les tranches de la société il faut en cibler certaines et les fidéliser.

**La CEM préférera la première option dans la mesure du possible surtout si elle doit remplir une mission de lutte contre la pauvreté.**

Il est donc indispensable soit de proposer un produit susceptible d'intéresser l'ensemble des trois segments de marché précédemment cités, soit de proposer différents produits pour chacun de ces marchés dans le premier cas de figure.

Dans le second cas de figure, il est nécessaire de proposer un paquet de produits qui puisse couvrir le segment de marché visé et assurer une qualité de service qui puisse défier la concurrence.

Pour l'instant le produit CEM est le seul produit « collecte et sécurisation de l'épargne ».

## 2. Produits de la concurrence

### ▪ Produits d'épargne

Bien que l'étude ait été une étude d'impact et non une étude de marché, il a été procédé à des enquêtes pour se renseigner sur certains produits et services financiers offerts par les Banques et les Mutuelles d'Epargne et de Crédit.

Par ailleurs, l'étude sur la CEM a mis en évidence une certaine différence entre les Banques et les Mutuelles par les clients de la CEM. Il est surtout apparu que les clients qui ont mis des placements ailleurs ont choisi les Mutuelles et ont procédé ainsi pour avoir **accès à un service de crédit et un placement plus liquide**, alors que ceux qui ont choisi les Banques insistent plus sur la **liquidité de ce placement**.

Que ce soit les Banques ou les Mutuelles d'Epargne et de Crédit, les concurrents de la CEM offrent un (ou plusieurs) produit d'épargne. Ce qui ressort du tableau ci-après.

### PRODUITS D'EPARGNE

Institutions financières	Conditions particulières d'ouverture	Liquidité	Rémunérations	Autres caractéristiques	Frais de tenue de compte
UCB (Union Commercial Bank)	Minimum 2.000.000	Disponible, Solde supérieur à 500.000	4,5%	Déduction fiscale possible	Oui
BMOI (Banque Malgache de l'Océan Indien)	Minimum 1.500.000	Disponible, Solde supérieur à 1.000.000	4%	Réduction fiscale	Oui
BOA (Banque of Africa)	Minimum 500.000	Disponible, Solde supérieur à 500.000	4,25%	Exonération de l'IRCM	Non
BNI-CL	2.000.000	Disponible à tout moment Solde supérieur à 1.000.000	4% si <50.000.000 6% sinon	Non renseigné	Oui
OTIV (Mutuelle d'Epargne et de Crédit)	Droit d'adhésion : 3500 Part dans le capital : 10.000 Pas de dépôt minimum pour l'épargne à vue Dépôt minimum de 500.000 pour l'épargne spécialisée Dépôt minimum de 2.500.000 pour l'épargne à terme	<b>Epargne à vue</b> : disponible mais aviser 2 jours à l'avance pour l'avance pour montant supérieur à 2.000.000 <b>Epargne spécialisée</b> : disponible et solde supérieur à 500.000 <b>Epargne à terme</b> : Durée minimum de dépôt 3 mois renouvelable	2,5% pour l'épargne spécialisée 4 à 6% pour l'épargne à terme	Non renseigné	Non
SBM	Dépôt minimum 5.000.000	Disponible	3,5%	Non renseigné	Non renseigné

**Source : Enquêtes**

Au vu de ce tableau, **la Banque BOA et les MEC (Mutuelle d'Épargne et de Crédit) se trouvent très sensiblement dans le même segment de marché que la CEM.** L'accès au service d'épargne de la CEM est plus facile (100 FMG) à l'ouverture. Le placement CEM est plus rémunérateur, seulement sa liquidité est handicapée par la clause « des 15 jours ». Néanmoins, la liquidité d'un placement étant la faculté d'être convertible en argent (ou en biens) en n'importe quel endroit, cette liquidité peut être améliorée par d'autres moyens . Le produit d'épargne de la CEM est intrinsèquement au moins aussi bon sinon meilleur que celui de la BOA malgré que celui-ci soit plus liquide. Cette liquidité est due à la possibilité de retrait dans toutes les agences BOA à n'importe quel moment.

Le leitmotiv est d'améliorer la **qualité de service** de la CEM pour se démarquer de ces concurrents. La **BOA** est la banque dont le réseau est le plus étendu, elle est présente dans certains village ruraux (notamment à Tsiroanomandidy lors de l'enquête) et les MEC se développent de plus en plus. L'enquête a permis de visu de constater leur présence notamment à Foulpointe. Ces deux villages ruraux sont des exemples où la défection de la Poste rend le travail des concurrents de la CEM plus facile.

▪ **Services de crédit**

La CEM ne dispose pas de services de crédit puisqu'il ne rentre pas dans ses attributions actuelles d'en proposer que ce soit aux particuliers ou aux entreprises. Ses concurrents directs, que ce soit en terme de lieu d'implantation ou de segment de marché offre des crédits aux conditions suivantes :

<b>Institution financière</b>	<b>Conditions</b>	<b>Taux</b>	<b>Montant</b>
OTIV (crédit flash)	Remboursement sur 1 mois	4% (mensuel)	Maximum 5.000.000
OTIV (crédit ordinaire)	Remboursement sur deux ans	36%(annuel)	¼ de l'épargne
BOA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être salarié depuis 2 ans et avoir son compte domicilié à la BOA</li> <li>- Caution d'une relation</li> <li>- Retrait du remboursement sur le compte</li> </ul>	Taux de base 19% +TVA +Assurance 0,8% du crédit	30% de la quotité cessible
BFV Société Générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être salarié ayant un revenu net supérieur à 1.000.000 et avoir son compte domicilié à la BFV</li> <li>- Caution d'une relation</li> <li>- Retenus du remboursement sur le compte</li> </ul>	Taux de base 17% +TVA +Assurance 0,8% du crédit	30% de la quotité cessible

**Source : Enquêtes**

### 3. Obstacles et défis à surmonter

Malgré l'absence de frais de tenue de compte pour financer la gestion des comptes des clients, l'activité actuelle de la CEM qui est de **collecter l'épargne est rentable** puisqu'il lui suffit de récupérer l'argent des épargnants et de les placer sur le marché obligataire et d'en récupérer les dividendes : c'est une activité de rentier.

Compte tenu de la défection de la Poste le **principal défi de la CEM est celui de rester (ou devenir) leader sur le marché de l'épargne** où sa position est affaiblie même si les clients à la Poste ne constitue pas la grande majorité. Dans le domaine des activités bancaires et d'épargne, il est aussi important sinon plus, d'**étendre son réseau** que de s'attacher au problème de rentabilité. A chaque groupe de clients qui abandonne la CEM pour des problèmes de distance, le concurrent OTIV ou BOA peut installer une agence et récupérer en termes d'image et de notoriété sinon d'argent une partie de son retard. L'avantage actuel de la CEM **est la facilité d'accès aux services d'épargne** qu'il importe de préserver.

Outre la nécessité d'étendre son réseau pour récupérer l'argent des épargnants, la **qualité de service (accueil du personnel, attente aux guichets, formalités)** doit distinguer la CEM de ses concurrents. Cette qualité de service devrait lui permettre de régler son **problème d'image** d'institution « réservée aux pauvres » .

**Le second défi** qui attend la CEM **est une participation directe** (plus précisément microéconomique) **dans la lutte contre la pauvreté** : pour cela **la CEM doit ouvrir un accès, même infime, au crédit.**

### 4. Environnement de l'intermédiation financière à Madagascar

L'environnement de l'intermédiation financière est restreint aux banques, assurances et mutuelles de crédit : c'est un environnement hautement réprimé essentiellement du côté du crédit car trop de risques de non-recouvrement des prêts sont encourus. La frilosité des banques dans l'attribution de crédit aux particuliers et microentreprises a d'ailleurs permis aux mutuelles de prendre une place prépondérante auprès de cette clientèle. Les risques de perte de valeur encourus même pour des obligations d'Etat (Bons du Trésor) étaient auparavant si élevés à cause de l'inflation qu'à l'heure actuelle le marché des titres publics se réduit à des Bons du Trésor de 4 à 24 semaines.

Il faut aussi souligner l'absence d'un marché financier où les titres et actions peuvent être échangés.

### III. RECOMMANDATIONS

#### ◆ Rester leader sur le marché de l'épargne :

Dans un premier temps, répondre au premier défi (***rester leader sur le marché de l'épargne***) impose certaines améliorations.

Il est intéressant pour les dirigeants de la CEM de recevoir la synthèse des doléances des clients ou sortants :

- **Changements souhaités**
  - Augmentation des intérêts par rapport à l'inflation
  - Campagne d'informations et d'explication sur les différentes opérations (notamment concernant les procédures des 15 jours, dérogations sur les urgences)
  - Récompense pour les clients anciens et/ou fidèles
  
- **Amélioration des services**
  - Création d'agence (Problèmes de distance) – (25% des clients interrogés)
  - Extension du réseau et décentralisation (problèmes de sécurité résolus en mettant les agences dans les locaux communaux ou à proximité d'un poste de Gendarmerie)
  - Agrandissement des locaux existants
  - Par agence, création d'un guichet spécial pour les sommes importantes
  - Multiplication des guichets pour résoudre le problème de la durée d'attente
  - Possibilité de retrait dans n'importe quelle agence
  - Meilleur accueil par le personnel
  - Adaptation des heures et jours d'ouverture selon les besoins de la clientèle
  - Allègement de certaines procédures concernant l'enregistrement de la capitalisation et le remplacement des livrets : pour ce souhait, il faudrait informer les clients que ce procédé se pratique non seulement à Antananarivo, mais aussi dans les agences de la CEM en provinces

Comme il a été souligné précédemment, ces problèmes ont trait à des problèmes de ***liquidité du placement*** et de ***qualité de services***. Le problème du *taux d'intérêt* vient du fait que sur un même produit qui est celui de l'épargne, la CEM vise deux types de client, celui qui épargne pour récupérer les intérêts et celui qui dépose son argent pour la sécurité mais qui veut qu'il soit disponible à tout moment. Le client ne fait pas la distinction entre le compte ordinaire et le ***compte stable trop peu rémunéré***.

Il est ***VITAL*** pour la CEM d'***étendre son réseau dans la mesure du possible*** afin de récupérer l'argent des épargnants qui sans cela iront rejoindre les Mutuelles de micro-finance. De la même manière, pour garder les actuels clients face à la concurrence, la ***qualité de service doit être améliorée*** : formation du personnel, informatisation pour alléger la gestion des comptes et la rendre plus rapide, abréger les formalités trop administratives. Pour accéder à une clientèle plus huppée, il importe de soigner son image (***campagne d'information, rénovation des locaux en zone urbaine, guichets spéciaux pour les sommes importantes***).

***Il est indispensable d'étendre le réseau et d'améliorer la qualité du service.***

◆ **Propositions de nouveaux produits :**

La CEM doit diversifier ses produits tant du côté existant (le passif signifie la collecte de l'épargne en proposant différents produits) qu'à offrir des nouveaux produits du côté de l'actif (prêt, crédit, assurance).

• **Nouveaux produits du côté du passif :**

1. Pour **améliorer la liquidité du placement CEM** qui rappelons-le est la convertibilité de l'épargne en argent comptant, nous préconisons :
  - La **modernisation du réseau informatique et de télécommunication pour que le placement puisse être retiré dans plusieurs endroits**, au moins dans tous les endroits où une agence est présente et une connexion Internet sécurisée est possible pour transférer et mettre à jour les bases de données (Antananarivo, Toamasina, Foulpointe, Antsirabe, Fianarantsoa)
  - **L'usage de chéquiers et carte de retrait** (moins risqué que le chéquier si le système d'information est à jour)
  - **L'usage de certificat de dépôt négociable** : cela nécessite des partenariats avec des banques ou à défaut certains commerçants pour que les clients de la CEM puissent, soit y retirer de la liquidité (banque), soit faire des achats
  
2. La question du **faible niveau du taux d'intérêt** a pour origine l'insignifiante différence entre les niveaux des rémunérations pour le compte ordinaire et le compte stable.
  - Il faut différencier plus le compte stable qui est réellement un produit pour l'épargne et le compte ordinaire qui est un service de sécurisation de l'argent (dépôt). **Le compte stable doit être plus rémunéré** car ces deux besoins (récupérer des dividendes et sécuriser son argent) doivent être satisfaits par 2 produits très différents : on peut remplacer le compte stable par une obligation à un an rémunéré à un taux de 6 à 8%. La possibilité d'une telle obligation à moyen terme est moins risquée dès lors que l'inflation s'est stabilisée : **ce placement attirera les PMI-PME et autres clients huppés des Banques.**
  - Néanmoins, du point de vue macroéconomique l'épargne vise à mobiliser les ressources nécessaires en vue de financer l'investissement. De ce fait, il est à craindre qu'une augmentation du taux d'intérêt de la CEM au profit des clients puisse entraîner un frein pur et simple aux investissements au profit des financements des dépenses de l'Etat par la CEM dès lors que l'épargne à la CEM est placée en Bons du Trésor.

3. **Instaurer un service de prévoyance** : Les possibilités de dérogation en cas d'urgence sont méconnues du public et même parfois du personnel, or les clients ont besoin d'une assurance contre les urgences imprévisibles :

- Le personnel et les clients doivent être sensibilisés sur la possibilité de dérogations à la « clause des 15 jours »
- Les conclusions de l'étude d'impact recommandant la création de nouveaux produits pour que l'impact des services de la CEM soit plus évident, notamment pour les individus et partant de là, les ménages. Ces produits seraient des « comptes d'épargne spécialisés » notamment en logement, éducation, alimentaire ; accompagnés de comptes de style « assurances » notamment pour les maladies et décès. En d'autres termes, il s'agit de proposer une assurance ou un système de mutualisation pour les urgences : l'assurance implique le versement d'une prime alors que dans le système de mutuelle la CEM ne prend aucun risque et facture juste des coûts de gestion. Les deux permettent de partager les risques entre les clients de la CEM.  
Les cotisations peuvent être mensuelles, annuelles, etc...

- **Nouveaux produits du côté de l'actif :**

Plus de la moitié des sources de financement des clients est obtenue auprès de la famille et des relations et ¼ seulement auprès des mutuelles de crédit.

Il s'avère que le marché du crédit est un marché encore très ouvert car ce marché est réprimé (conditions inaccessibles et rédhitoires des Banques).

La CEM doit minimiser les risques de ses placements tout en maximisant leurs rendements.

Quelques principes (en dehors de l'évidence que les versements actualisés doivent couvrir le prêt) :

1. Plus l'échéance est longue , plus les risques augmentent. La solution est de n'autoriser que les crédits à court terme et à versements rapprochés (Moins de 1 ou 2 ans et à versements mensuels)
2. Plus l'échéance est lointaine, plus les risques augmentent. Les versements doivent être dégressifs : le dépôt de garantie et les premiers versements élevés.
3. Partager les risques avec des partenaires : Exiger au demandeur de souscrire à une assurance (en cas de défaillance, une partie des pertes est assumée par l'assureur)
4. Diversifier les risques : ne pas mettre ses œufs dans un même panier. Effectuer des placements de type différent pour pallier à la défaillance d'une partie des débiteurs.

Quelques exemples de produits du côté de l'actif :

1. Prêt scolaire remboursable en 1 à 3 mois
2. Crédit 6 à 2 mois à versements dégressifs avec dépôt de garantie (1/10 à ¼ du principal)
3. Capital risque : prise de participation directe dans des (micro) projet avec LABEL CEM (pour promouvoir l'image) : un peu risqué sauf pour des projets cofinancés avec des grands organismes (Assurance, Banque) car il y aurait alors partage des risques
4. Financement des autres organismes de micro-finance : risque moindre mais les rendements sont partagés avec les organismes
5. Organiser des partenariats avec des fournisseurs d'équipement ou des simples commerçants et faire des location-ventes de matériels. La CEM donne un bon d'achat à négocier auprès du fournisseur mais l'appareil lui appartient jusqu'au paiement total avec intérêts. La CEM évite ainsi que le client dilapide l'argent emprunté , le client est obligé d'acheter le matériel pour lequel il a prétexté l'emprunt.

**La réalisation des nouveaux produits dans tous les cas devrait faire l'objet d'études de faisabilité.**

- **Deux pistes sont à creuser : prêter aux organismes de micro-crédit (ils sont réceptifs si les conditions sont plus accessibles qu'auprès des Banques) et dans ce cas les risques sont minimes mais une grande partie des bénéfices sera récupérée par ces organismes**
- **Accorder des crédits directement aux microentreprises, il y aura alors prise de risque maximum et participation directe à la lutte contre la pauvreté**
- **Ces services pourront être soumis à des conditions telles que la nécessité de suivre une formation en gestion qu'un autre organisme que la CEM effectuera**

Une des recommandations pour les microentrepreneurs et les associations est la proposition de création, au sein de la CEM, d'une branche spécialisée en matière de collecte d'épargne et de financement des microentreprises (confirmée si on étudie les changements souhaités par les clients, donc existence d'une demande en nouveaux produits). En effet, pour prétendre à une amélioration et à une régularisation des fluctuations du revenu, les microentrepreneurs ont besoin d'appui financier, au moment de la création, pour accompagner le développement de leurs activités jusqu'à des dimensions plus viables. Idem pour les autres catégories de clients de la CEM qui ont exprimé leurs besoins de créer des AGR pour améliorer leurs conditions de vie.

Or, l'enquête révèle que l'accès au crédit est difficile pour la plupart des microentreprises. Spécialisée, la branche doit alors s'adapter aux besoins et spécificités des microentreprises, être capable de mieux traiter les dossiers en évaluant la viabilité, dépasser les limites du système bancaire traditionnel qui traite une

microentreprise comme une moyenne ou grande entreprise (exigences dans les dossiers à compléter) .

Elle pourra profiter de la couverture de la CEM du territoire national afin d'avoir une meilleure décentralisation des décisions, notamment concernant le financement.

Concernant ce dernier, les décisions doivent s'appuyer non seulement sur l'évaluation mais surtout sur l'exigence de constitution d'épargne de la part du client avant et après le financement, condition sine qua none d'un éventuel renouvellement.

Une étude de faisabilité est recommandée, dans le sens où la CEM présente des atouts importants pour un repositionnement dans le secteur: capacité de mobiliser de l'épargne, proximité des services, des structures adéquates de gestion permettant de suivre et d'améliorer les performances.

## *Rapport de synthèse*

---

Selon l'étude sur «Madagascar – Le secteur financier à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle : Etat des lieux et orientations » effectuée en Novembre 2000, la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) a fait des progrès importants dans la mobilisation de l'épargne et elle est, actuellement, le joueur prédominant pour la micro-épargne à Madagascar ».

Avec le concours de la Mission au Développement de la microfinance au sein de l'USAID/Madagascar qui a focalisé ses activités dans l'assistance de la CEM en tant que fournisseur de services d'épargne porteur de profit pour un nombre de plus en plus important de clients, l'actuelle étude a :

◆ **pour objectifs généraux :**

- d'évaluer l'impact des services de la CEM
- d'identifier et évaluer la demande de marché de nouveaux produits
- et d'évaluer la perception des services de la CEM

◆ **pour objectifs spécifiques :**

- la compréhension des services d'épargne de la CEM sur les ménages pauvres et les microentrepreneurs
- l'amélioration de la capacité des services de la CEM
- de procurer des idées pour la CEM et l'USAID sur :
  - quel est le rôle que devrait jouer la CEM dans le contexte global du développement de la microfinance à Madagascar
  - les clients institutionnels de la CEM

Les clients de la CEM peuvent être classés en 2 catégories : les clients individuels , les associations et autres groupements.

Conformément aux objectifs énoncés plus haut et selon cette catégorisation, on a retenu des hypothèses à tester. Celles-ci, confirmées ou infirmées après l'analyse des données, permettent de décrire l'impact des services de la CEM, la perception des services de la CEM, les raisons d'abandon du programme, les nouveaux besoins en matière de services et de produits. Une telle évaluation sera utilisée pour servir de support au plan stratégique de la CEM mais également pour la prise de décision.

- **Hypothèses pour les clients individuels**

1- *Famille – ménage. Augmentation du bien-être :*

- H1 = faire face aux situations imprévues : maladie, accidents, décès, ...
- H2 = faire face aux évènements prévisibles : naissance, mariage, frais scolaires, ...
- H3 = accès à des biens

2- *Individu :*

- H4 = autonomie : contrôle sur les évènements de la vie, décision aux foyers
- H5 = permet d'avoir un certain prestige
- H6 = sécurité : contre le vol, ou autre dégradation

3- *Microentreprise :*

- H7 = régulariser les fluctuations des revenus
- H8 = augmenter le revenu et le profit
- H9 = profiter des opportunités, achat de terrains, achat de spéculation, ...
- H10 = réaliser un projet

- **Hypothèses pour les Associations**

- H1 = plus de sécurité, transparence, gouvernance
- H2 = meilleure programmation de l'investissement et des dépenses
- H3 = meilleur service de la mutuelle à sa clientèle
- H4 = préservation du patrimoine

## Méthodologie

Quatre sites à part importante en terme d'avoir, (Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa et Toamasina), auxquels s'ajoutent 2 localités (Tsiroanomandidy et Foulpointe) desservies par les bureaux de Poste ont été retenues par la CEM pour la collecte des données de base.

L'échantillonnage s'est efforcé de représenter efficacement les différentes catégories de clients et les nouveaux sortants de la CEM.

Partant de l'approche AIMS (Assessing the Impact of Microenterprise Services), des adaptations ont été apportées aux outils préconisés. Une préparation préalable a été effectuée pour la base de sondage d'abord, puis ensuite pour la mise au point de l'échantillonnage. Cette dernière a nécessité la stratification de la population cible des 4 catégories d'enquêtes :

Enquête quantitative :

- l'enquête d'impact
- l'enquête de sortie

Enquête qualitative :

- l'enquête sur l'utilisation des épargnes et l'acquisition d'autonomie des clients
- et l'enquête de satisfaction des clients

L'échantillon est ensuite constitué par tirage systématique sur liste dans chaque strate. Et dans le cadre de cette étude, sont ciblés :

- les clients individuels et mandataires abonnés avant Juin 2000
  - les nouveaux clients abonnés depuis Février 2001 dits non-clients
  - et les anciens clients dits « sortants » auxquels on a ajouté au cours des enquêtes les comptes gelés, à savoir les comptes non mouvementés depuis 2 ans.
- En enquête quantitative, les communautés et clients enquêtés pour :
    - L'enquête d'impact est au nombre de 938 individus et 75 associations
    - L'enquête de sortie : 177 individus ont été enquêtés
  - En enquête qualitative, les enquêtes « individu » ont porté sur 3 Associations, 4 Fonctionnaires salariés, 6 Agriculteurs ; 4 femmes sans profession : 6 parents enfants mineurs.

Les enquêtes « focus group » ont été réalisées sur 18 Associations ; 16 Femmes compte stable ; 13 Hommes Agence compte stable ; 23 Femmes Agence compte ordinaire ; 23 Hommes Agence compte ordinaire ; 15 Femmes poste stable ; 12 Hommes poste stable ; 21 Femmes poste ordinaire ; 18 Hommes poste ordinaire.

Au total, le nombre de personnes enquêtées a été de 161 compte tenu du nombre de personnes dans chaque focus group et 21 associations.

Dans la terminologie de cette étude :

- les « clients » sont les adhérents de plus de 6 mois à la CEM

- les « non-clients » sont les adhérents de moins de 6 mois
- ACL représente les « Associations clientes »
- ANCL représente les « Associations non-clientes »

## Déroulement de l'enquête

Conformément à l'approche AIMS, 2 types d'enquêtes ont été entrepris :

- enquêtes à méthodes quantitatives utilisées notamment pour l'enquête d'impact et l'enquête de sortie
  - et celles dites qualitatives effectuées pour l'enquête sur l'utilisation des épargnes et l'acquisition d'autonomie des clients et pour l'enquête de satisfaction (focus group). Les clients « individus » enquêtés sont des Agriculteurs, des salariés, des sans professions, des parents d'enfants mineurs et des associations
- Les enquêtes quantitatives se sont déroulées simultanément du 24 Juillet au 11 Août 2001 sauf pour le site Toamasina / Foulpointe où le début d'enquête n'a été effectif que le 25 Juillet 2001.
  - L'enquête qualitative a eu lieu du 25 Juillet au 14 Août 2001 avec une petite interruption les 06 et 07 Août 2001.

L'enquête à Fianarantsoa a été entreprise par 2 Superviseurs et 3 enquêteurs. Ailleurs et par site, l'enquête a été menée par un Expert aidé de 2 Superviseurs et de 4 à 7 enquêteurs. Chaque équipe a disposé d'un ordinateur et d'au moins un téléphone portable.

Sur terrain, chaque équipe s'est organisée afin de mener à bonne fin les travaux de collecte de données malgré les difficultés rencontrées lesquelles se situent grosso modo au niveau de l'identification des personnes à enquêter ou des adresses à localiser.

Les données recueillies ont été ensuite traitées informatiquement, les travaux de saisie ayant été faits au fur et à mesure que les données ont été collectées.

L'analyse des résultats fait l'objet du présent rapport.

## Résultats par rapport aux objectifs de l'étude

Dans cette partie, il s'agit de voir :

- le contexte
- les caractéristiques de la population enquêtée
- l'impact des services de la CEM
- la perception des services de la CEM
- et les raisons d'abandon des services de la CEM

## **Chapitre I : Contexte**

On verra ici :

- le contexte global dans lequel la CEM a évolué
- une image succincte du secteur financier
- et les principales caractéristiques de la CEM.

### 1- **Contexte global:**

Madagascar, avec ses 15 millions d'habitants, s'étend sur près de 590.000 km<sup>2</sup>. Malgré de fortes potentialités économiques, le pays figure parmi les plus pauvres du monde, avec une pauvreté encore plus accentuée en milieu rural.

Cette situation de pauvreté n'est pas sans conséquence sur le développement du secteur financier malgache :

- le taux d'épargne est faible et est très insuffisant pour appuyer l'investissement
- la faiblesse de l'investissement freine la croissance
- mais cette dernière rejaillit à son tour sur le revenu des habitants et la faiblesse de l'épargne nationale

Madagascar est condamné à briser ce cercle vicieux pour réduire la pauvreté.

### 2- **Le secteur financier :**

Depuis une quinzaine d'années le secteur financier a connu de profondes mutations en vue de satisfaire les besoins de l'Économie dans le cadre actuel de la mondialisation .

#### 2.1- La demande du secteur financier:

La demande émane essentiellement de deux entités:

- les simples individus et les petits entrepreneurs caractérisés essentiellement par une extrême pauvreté. Mais malgré cela, avec le développement des Institutions Financières Mutualistes, leur besoin de crédit ne se fait pas moins sentir ;
- et les moyens et gros investisseurs lesquels ont surtout recours aux services du secteur bancaire.

#### 2.2 - L'offre du secteur financier:

Deux types d'offre se sont renforcés en vue de satisfaire la demande, et cette offre se caractérise par :

- Le développement de la micro finance: la politique de l'orthodoxie économique a eu pour conséquences - entre autres - d'écartier les petits producteurs du système bancaire. Et on constate que le micro-crédit a pris seulement un essor sensible dans le pays à partir du moment où l'accessibilité d'une grande partie de la population au service du système bancaire devenait presque une utopie.
- La restructuration du secteur bancaire, avec sa privatisation : depuis Août 1989 , le secteur n'a cessé de diversifier ses activités. Ainsi, à côté des activités traditionnellement exercées , ces Institutions de crédit se lancent pour une

meilleure collecte des épargnes. A la différence de la CEM, elles s'adressent essentiellement soit à des entreprises, soit à des gros épargnants.

C'est dans ce contexte qu'on est amené à se poser des questions sur le concours de la CEM quant à la promotion de l'épargne et de l'investissement. Mais de plus, la Poste ayant fermé les guichets CEM, le caractère de proximité de la CEM a diminué, aussi la CEM doit-elle mener une politique plus offensive pour pouvoir suivre les autres Institutions Financières.

### 3- **Informations sur la CEM** :

#### 3.1- Mission et forme juridique:

- Missions de la CEM:

La CEM a vu le jour en 1919. Les missions de la CEM ont été fixées par une loi. En l'absence de nouvelles lois et conformément au projet de loi n° 28/2000 du 08/12/00, la mission de la CEM consiste jusqu'à maintenant à la seule collecte de l'épargne. Afin de remplir sa mission de collecte, la CEM dispose de 16 Agences réparties dans toute l'île pour les 517.993 épargnants composés essentiellement de personnes physiques et dans une moindre mesure d'associations, et pour un volume total de 201.621.902.568 Fmg.

- Forme juridique :

La CEM a revêtu successivement plusieurs formes juridiques : EPA lors de sa création en 1918, la CEM est transformée en EPIC en 1985, et S.A. (à part majoritaire par l'Etat) depuis le 18 Septembre 1995, bien que les statuts n'aient pas encore été élaborés.

#### 3.2- Produits, services proposés et procédures:

Les produits de la CEM sont matérialisés à travers le livret d'épargne se distinguant en compte stable (taux de 6%, seuil de 50.000 Fmg, nombre d'opérations en une année inférieur à 4 ; avoir supérieur à l'année précédente), en compte ordinaire (intérêt de 5,5%, conditions non satisfaites pour le compte stable) ou en compte spécial (100 millions de dépôts au minimum, taux d'intérêt négociable, plusieurs échéances possibles et renouvelables).

Jusqu'à très récemment, les services de la CEM consistent notamment à:

- approcher le plus possible les épargnants : d'après les estimations, la CEM procure des services à environ 6, 8%, de la population adulte malgache avec ses 16 agences et les 152 bureaux de poste (jusqu'au retrait des bureaux de Poste le 01/07/01) ;
- offrir des livrets d'épargne, facilement accessibles, même aux gens à faibles revenus.

Quant aux procédures à suivre, elles sont très simples. Il suffit de :

- disposer de la somme à déposer

- de fournir les renseignements concernant le nom et la filiation du déposant. La carte d'identité n'est pas exigée ni le certificat de résidence. Il est possible d'ouvrir un compte pour une tierce personne et à son insu même

### 3.3- Perspectives:

Le changement de statut juridique de la CEM, quoique ayant connu quelques problèmes, est irréversible. Face à l'imminence du désengagement de l'Etat et avec la multiplication des organismes de micro finances, la CEM est amenée non seulement à améliorer ses services actuels mais surtout à les diversifier.

## Chapitre II : Caractéristiques de la population ciblée

- On a relevé des caractéristiques similaires pour l'ensemble de la clientèle, CEM et les « clients » de l'enquête sur :
  - l'ancienneté : plus des 2/3 de l'ensemble de chaque catégorie ont plus de 2 ans d'ancienneté
  - le sexe : dans chaque catégorie, un peu plus de la moitié sont des femmes
  - le statut professionnel :  
Les salariés et les étudiants / sans profession sont représentés dans une proportion relativement élevée.  
Les microentrepreneurs devancent les entrepreneurs et les exploitants agricoles.

Ainsi, à partir des variables autres que la moyenne d'âge pour lesquelles l'information est disponible dans la base de données de la CEM, on a pu dégager qu'il n'y a pas de très grande différence entre l'échantillon et la population mère sur les caractéristiques retenues.

- S'agissant des caractéristiques ne figurant pas dans les bases de données de la CEM mais qui ont été abordées au niveau des enquêtes, on relève que les non clients 72% ont entre 2 et 6 mois d'ancienneté.

Les résultats de l'enquête ont aussi permis de constater qu'aussi bien chez les clients, les « non-clients » que chez les sortants :

- majoritairement, ils sont mariés ou en union libre
- à plus de 90%, ils savent lire et/ou écrire
- plus de 90% d'entre eux résident en milieu urbain

Par ailleurs, la microentreprise touche différents secteurs avec en tête le commerce, suivi des autres activités, de l'agriculture, du service et de la fabrication.

La plupart des associations ont une dimension régionale et sont de nature familiale (dont originaire d'une région ou village), religieuse et sociale.

- En situant la population cliente de la CEM, par rapport à la population malgache, du point de vue de la pauvreté, on constate que les clients de la CEM sont, au départ, formés par des catégories de ménages et de populations relativement aisées par rapport à la moyenne nationale.

En se référant à quelques critères non monétaires de pauvreté (accès à l'eau, à l'électricité, type de logement, taux de scolarisation), on a cherché à situer les ménages comprenant au moins un client de la CEM par rapport aux moyennes observées des ménages au niveau national et on a pu noter des écarts très significatifs : les ménages comprenant au moins un client à la CEM sont mieux lotis par rapport à la moyenne nationale.

## Chapitre III : Impact des services de la CEM

L'analyse de l'impact des services de la CEM consiste à comparer les performances des clients (plus de 6 mois) de la CEM, à celles des « non clients » (le groupe de comparaison – moins de 6 mois passé à la CEM). Généralement, il s'agira de vérifier, que grâce à l'ouverture d'un compte d'épargne, les personnes (ou les associations) améliorent leurs performances, par référence à différents critères.

Différents tableaux ont été produits (265 tableaux) à partir de croisements de variables. Ces croisements sont basés sur la distinction entre clients et non – clients, accompagnés d'une distinction à partir de plusieurs strates.

Ces tableaux correspondent aux préoccupations de l'étude en confirmant ou infirmant les hypothèses définies. Il s'agit de décrire les résultats conformes aux attentes (à l'aide des différences de fréquences entre clients et non clients) et d'expliquer les résultats qui n'étaient pas attendus (non vérification d'hypothèse en utilisant les différences de fréquences entre clients et non clients) à partir des autres distinctions comme le milieu urbain – rural, les titulaires de comptes ordinaires et comptes stables, l'ancienneté, les clients agence versus poste, femmes – hommes, les catégories socio – professionnelles, les classes de montant d'épargne, les classes des nombres d'opérations

Concernant ces 2 dernières distinctions, leurs utilisations seraient bénéfiques aux analyses. Toutefois, ces données sont imparfaites (situation seulement en 2000 pour les nombres d'opérations, nombreuses cases vides pour les montant d'épargne) au niveau de la base de données de la CEM et il est pratiquement impossible de ressortir des conclusions à partir de ces distinctions.

Par ailleurs, certains croisements et tableaux ne donnent pas lieu à des enseignements utiles, ils ont été évoqués dans la rédaction (pour indiquer que le test a été effectué, mais s'est révélé non concluant, car non significatif), les autres ont été cités et commentés. Parallèlement, des conclusions issues de l'enquête qualitative (Outil3 et outil4) vont appuyer les différentes analyses afin de mieux expliquer et approfondir certains résultats.

Afin de mieux discuter des hypothèses avancées, on a distingué 3 cas :

- ◆ cas où les clients réalisent des performances meilleures que celles des non clients (hypothèse d'un impact positif des services de la CEM : puisque ses clients sont plus performants)
- ◆ cas où les clients et les non clients ne se distinguent pas (les variables ont des valeurs très proches)
- ◆ cas où les clients ont des résultats « moins satisfaisants » que les non clients

1. Cas où les clients réalisent des performances meilleures que celles des non-clients.

• **Ménage :**

– Variations des dépenses scolaires :

Les clients ont vu leurs dépenses scolaires augmentés. Le programme de la CEM a un impact positif et permet à ces clients d'enregistrer et de supporter une augmentation des dépenses scolaires.

– Possession des biens :

Comme attendu, il y a plus de ménages comprenant un client qui possède des biens de valeurs élevées et de valeurs moyennes. Le fait qu'au moins, un membre du ménage possède un compte à la CEM influe positivement sur sa capacité à posséder des biens de valeurs relativement élevées.

– Capacité à apporter des réparations aux logements :

Pour les propriétaires, les clients ont pu effectuer des réparations et des améliorations de plus de 350.000 Fmg. Parmi ceux qui sont propriétaires, le fait qu'un membre du ménage soit client à la CEM influence favorablement sur la capacité du ménage à effectuer des améliorations et des agrandissements au niveau du logement.

– Réaction face à une situation où on mange moins bien :

Face à ces situations difficiles dans le ménage comme la période où on mange moins, le fait d'être client permet de puiser dans l'épargne sans qu'on ait été obligé de chercher du travail supplémentaire ou envoyer des membres du foyer au travail. Ceci est confirmé par les enquêtes qualitatives où le fait d'être membre de la CEM apporte un changement sur les attitudes en matière de contrôle sur les événements de la vie.

– Se servir de l'épargne pour faire face aux urgences :

Le fait d'avoir un compte à la CEM permet de mieux affronter les événements relativement imprévisibles, en utilisant seulement l'épargne constituée, sans être obligée d'emprunter chez les autres. Les enquêtes qualitatives fournissent aussi des résultats dans ce sens : des changements sont enregistrés en rapport avec le fait de l'adhésion à la CEM. Les clients ont pu faire des économies, contrôler les dépenses, améliorer la gestion et constituer ainsi des épargnes.

– La création de propre affaire :

Une valeur faible de l'indicateur de propre affaire qui est le rapport entre le nombre de personnes qui rapportent un revenu régulier (salarie) et le nombre de personnes qui rapportent un revenu dans le foyer traduit qu'une part importante de revenu du foyer est assurée par des activités propres à revenu variable (genre activités génératrices de revenu). Il n'y a pas de différences significatives entre les clients et les non clients. Par contre, les enquêtes des résultats de l'enquête qualitative confirment des impacts positifs. Des analyses des sources de l'argent épargné et sources de revenus, des clients gérants leurs propres comptes, ont des activités génératrices de revenus et pour certains d'entre eux, l'épargne soutient lesdites activités.

L'adhésion à la CEM a entraîné des changements significatifs : sur la vie professionnelle des clients, qui, dans la majorité, ont pu utiliser leur épargne en faveur de l'activité exercée ou d'une activité nouvelle.

- **Individu :**

- Utilisation de l'épargne :  
A chaque forme d'utilisation de l'épargne, la proportion des clients qui ont répondu « oui » est beaucoup plus importante. Le fait de disposer de l'épargne à la CEM permet de mobiliser facilement celle-ci et de faire face facilement à diverses dépenses.
- Considération des autres :
  - Les clients de la CEM acquièrent la considération des autres. Ce thème est bien abordé dans l'enquête qualitative. Les clients de la CEM sont perçus comme étant un niveau supérieur à la masse. Au niveau familial, le titulaire du compte peut être pris comme modèle, il est source de fierté, inspire confiance, respect et autorité. Le fait d'avoir un compte procure au titulaire honneur, gloire, prestige, estime et/ou dignité.
  - A priori, l'influence du fait d'être client à la CEM n'est pas très évidente dans l'amélioration de la position de la femme dans la prise de décisions principales. Toutefois, les résultats issus des enquêtes qualitatives apportent des précisions dans le sens positif. Seul pour une minorité des femmes, le fait d'être membre de la CEM n'a rien changé sur les comportements et attitudes en matière d'épanouissement.
- Comportements :
  - Pour la majorité, leur adhésion à la CEM leur a permis de maîtriser les attitudes dépensières, d'avoir sur quoi compter dans toutes les situations qui peuvent se présenter, d'avoir pu engager des dépenses sans consulter qui que ce soit, d'avoir l'initiative des prises de décision, d'être indépendantes et responsables, de pouvoir faire face aux différentes difficultés de la vie
  - Concernant les événements de la vie, le fait d'être membre de la CEM a permis à ces clients, entre autres, d'avoir :
    - une gestion meilleure
    - une certaine autonomie financière
    - le contrôle de toutes les situations qui se présentent
  - Concernant leurs préoccupations :  
Suite à leur adhésion à la CEM, ces clients se sont préoccupés, en sus de leur propre famille, de leurs parents, de leurs frères ou sœurs, et même de leur entourage.

- **Microentrepreneurs :**

- Statut de l'activité :  
Il est probable que l'impact du programme de la CEM fait que les clients arrivent à créer leur propre affaire par rapport aux non clients. Ceci rejoint la conclusion issue du taux de création de sa propre affaire.

- **Associations :**

- Achat et investissement grâce à l'épargne :  
Les ACL ont pu effectuer davantage d'achat ou investissement grâce à l'épargne par rapport aux ANCL : achat de petits outils, achat des outils importants, achat propre moyen de transport, investissement dans les structures pour les sites.

## 2. Cas où les clients et non-clients ne se distinguent pas.

- **Ménage :**

- Type de logement :  
Le fait d'être membre n'influence pas sur les caractéristiques du logement. Près de la moitié à la fois des clients et des non clients habitent dans un logement de type aisé.
- Accès au service de base :  
Il n'y a pas de différence significative entre les clients et les non clients en terme d'accès à l'eau potable et à l'électricité.
- Taux de dépendance :  
L'impact du programme de la CEM est moins palpable afin d'alléger les besoins en personnes, susceptibles d'apporter des revenus supplémentaires au ménage.
- Utilisation du revenu :  
L'utilisation du revenu, formulée sous forme de classement en terme d'importance, est identique chez les clients et les non clients.
- Le plus haut niveau scolaire atteint par les enfants :  
On ne note pas de différence significative dans le cumul du nombre d'années passées à l'école de chaque enfant dans le ménage.

Les différences non significatives s'expliquent par les caractéristiques des clients de la CEM que nous avons vu précédemment. Les clients de la CEM sont au départ des gens de niveau aisé par rapport à la moyenne nationale. Comme les « non clients » sont ceux qui ont adhéré à la CEM depuis moins de 6 mois , ceci explique le peu de différence.

- **Individu :**

- Prise de décision principale :  
Le fait d'être client ne permet pas d'évoluer dans la prise de décision si l'on ne tient pas compte de la distinction entre homme et femme. Par contre, si on fait la distinction, le fait d'être client permet plus d'évoluer dans la prise de décision eu égard aux résultats des enquêtes qualitatives.

- **Microentrepreneurs :**

- Changements effectués dans l'activité : ( Micro-entrepreneurs, entrepreneurs, exploitants agricoles) :  
Pour ce qui est d'apporter des changements en mieux dans l'activité, les différences de comportement entre clients et non-clients, ne sont pas vraiment significatives
- Existence de manque d'argent pour mener l'entreprise :  
Les proportions de ceux qui en ont connu chez les clients et chez les non-clients sont pratiquement identiques

- **Associations :**

- Nombre d'activités au cours des 12 derniers mois :  
Au cours des 12 derniers mois, beaucoup d'associations n'ont pas vu leurs activités augmenter . On peut noter ainsi un certain manque de dynamisme au niveau des associations clients de la CEM.  
Pour chaque nombre d'activités, on ne peut pas statuer sur la différence entre clients et non clients. Plus précisément , on ne peut pas affirmer si un faible nombre d'activité est lié au fait d'être des non clients  
Il est à remarquer que pour celles qui ont eu 5 activités , la proportion est faible chez les clients.Aucun lien ne peut être établi entre le fait d'être client et le nombre d'activités exercées par les Associations.

### 3. Cas où les clients ont des résultats « moins satisfaisants » que les non-clients.

- **Ménage :**

- Variation du revenu durant les 12 derniers mois :  
La proportion de ceux qui trouvent leurs revenus diminués est plus importante chez les clients (plus particulièrement ceux du milieu urbain) que chez les non-clients.  
Les clients anciens dans la CEM sont moins performants en terme de revenu par rapport aux clients récents. L'impact du programme de la CEM est dans ce domaine moins palpable. Cette situation est surtout valable en milieu urbain.
- Etat du régime alimentaire :  
Par rapport aux non-clients , il y a plus de clients qui ont vu leur régime alimentaire se détériorer .

- **Individu :**

Les résultats amènent à penser que les non-clients possèdent un comportement d'épargne monétaire beaucoup plus affirmé que les clients. On peut alors penser que les non clients possèdent un comportement d'épargne monétaire beaucoup plus affirmés que les clients. Ce comportement tend à être moins important au fur et à mesure que le temps passé à la CEM augmente.

- **Microentrepreneurs :**

- Variation du revenu :

Micro-entrepreneurs, entrepreneurs, exploitants agricoles : Les non-clients ont connu, en terme de variation de revenus, une situation beaucoup plus favorable que les clients, une thèse qui mérite d'être nuancée en observant les raisons de la tendance.

A priori, l'explication de cette situation peut provenir du fait qu'il y a beaucoup plus de clients ayant une activité relevant de sa propre entreprise que chez les non clients. Ce qui peut entraîner une certaine « fragilité » en terme de surface financière rendant les activités plus vulnérables.

Toutefois, il faut nuancer cette conclusion si on observe les raisons de la diminution chez les clients, on voit que presque la moitié provient d'une mauvaise vente. Quant aux raisons d'augmentation, une part importante provient du développement de l'entreprise chez les clients alors que chez les non clients, elle provient de la capacité d'achat de matières premières et la vente sur de nouveaux marchés.

- Achat ou investissement :

Les non-clients sont plus performants dans les gros investissements et quand il s'agit d'achat important .

Là où les clients arrivent à mieux faire par rapport aux non clients, c'est pour les achats de différents outils avec un écart qui n'est pas très significatif.

- Eléments de gestion de l'entreprise :

Parmi les quelques éléments de gestion d'entreprise proposés, les non-clients les pratiquent beaucoup plus que les clients.

Les pratiques de la bonne gestion se perdent au fur et à mesure que les clients deviennent anciens à la CEM. Une sorte de « laissez aller » s'installe expliquant quelque part les médiocres performances des clients par rapport aux non clients.

- **Associations :**

- Les réparations de plus de 350.000 Fmg :

Les ANCL (Associations non clientes), avec une proportion plus élevée que chez les ACL (Associations clientes), arrivent à effectuer des réparations.

- Existence de crises :

Les ACL sont plus vulnérables aux crises (insuffisance des ressources financières, mauvaise gestion) que les ANCL, en termes de pourcentage et connaissent beaucoup plus de difficultés à effectuer des dépôts par rapport aux ANCL.

- Existence de difficultés pour effectuer des dépôts :

Les ACL ont connu beaucoup plus de difficultés à effectuer des dépôts.

Un fort taux de non - réponses (84%) ne nous ont pas permis d'en savoir un peu plus sur les raisons évoquées concernant les difficultés à effectuer des dépôts.

Toutefois, en considérant la dimension, on constate que les associations régionales connaissent beaucoup plus de difficultés que les associations nationales. Les problèmes de difficultés à effectuer des dépôts seraient en partie liés à la dimension.

- Augmentation des dépenses :  
Parmi ceux qui ont enregistré une augmentation des dépenses, la proportion des ACL est beaucoup plus importante par rapport aux ANCL.  
Remarquons d'abord qu'en croisant la variation des dépenses avec le nombre des activités effectuées, la majorité (85%) des associations qui ont connu une augmentation des dépenses n'ont effectué qu'une activité. Cela veut dire qu'il n'y a pas d'effet de nombre d'activité dans l'augmentation des dépenses  
Par ailleurs, les associations localisées en milieu urbain sont les plus concernées par cette augmentation des dépenses des associations en milieu rural.  
Les ACL, notamment en milieu urbain, n'arrivent donc pas à mieux maîtriser ses dépenses par rapport aux ANCL.
  
- Impacts apportés par le programme :  
Il s'agit ici de situer l'impact du programme de la CEM selon 3 catégories de réponses provenant des enquêtés (a beaucoup aidé, a peu aidé, n'a pas du tout aidé).  
Les ACL (ou ceux qui ont déjà beaucoup plus de temps à la CEM) jugent que l'impact du programme de la CEM est moindre si on raisonne en terme d'aide apportée.

## Chapitre IV : Perception des services de la CEM

La question qui se pose est celle de savoir comment les clients, les micro-entrepreneurs et les Associations perçoivent-ils les services de la CEM.

### 1- Perception par les clients

#### ▪ *Connaissance de la CEM :*

La CEM est assez connue de la population. La connaissance de la CEM s'est, avant tout, faite grâce aux parents et amis, mais de plus, les médias ont permis de fournir de plus amples informations sur la CEM grâce aux émissions radio et télévision.

#### ▪ *Source de l'argent épargné :*

Les sources de l'argent épargné sont assez disparates. A noter que pour les femmes ménagères, elles peuvent provenir des activités d'appoint auxquelles s'ajoute une partie des salaires du mari. Pour les agriculteurs, les sources sont les revenus obtenus dans l'exercice des activités secondaires. Pour les associations, la quasi totalité des revenus est versée à la CEM.

#### ▪ *Raisons de l'épargne :*

Les 3 principales raisons évoquées en analyse quantitative sont :

- la possibilité de réalisation de projet
- la sécurité / prévoyance
- la possibilité de faire des économies

Les clients ont classé ces raisons par ordre d'importance, ce qui a donné des classements différents selon le domaine d'activité de ces clients, selon leur milieu de résidence et/ou leur strate.

Pour les commerçants / vendeurs, l'important est la possibilité de faire des économies, la réalisation de projets et la sécurité / prévoyance.

Les fabricants ont interverti l'ordre de préférence en primant la sécurité / prévoyance, puis le projet et enfin l'économie.

Les opérateurs dans le service ont priorisé l'économie et le projet.

Les agriculteurs ont donné une grande importance à l'économie et à la sécurité.

Ces trois raisons figurent également parmi celles citées par les individus de l'échantillon de l'enquête qualitative. Mais les raisons données en enquête qualitative sont beaucoup plus variées. On relève notamment, en plus l'intérêt, l'inexistence de frais, l'épargne en elle-même, la possibilité d'ouvrir un compte à 100 Fmg, le versement non discriminatoire.

#### ▪ *Causes des difficultés de la constitution de l'épargne :*

La majorité des clients ont des difficultés pour constituer une épargne, étant donné l'insuffisance des revenus (et donc la faible capacité d'épargner) et vu leurs besoins multiples (réalisation de projet, achat de biens, maladie, scolarisation des enfants, ...).

▪ *Placements effectués :*

Plus des 90% des répondants ont déclaré n'avoir pas fait de placement en dehors de la CEM. Quant au montant du placement effectué, il est confirmé que l'épargne CEM constituée par les anciens clients est plus importante avec une moyenne située entre 500.000 et 1.000.000 Fmg contre une moyenne comprise entre 0 et 100.000 Fmg pour les nouveaux clients.

Pour les 10% qui font des placements ailleurs qu'à la CEM, ont été citées, par ordre :

- les banques pour diverses raisons : constitution de l'épargne à court terme (liquidité,), accès au crédit, virement de salaire, ...
- les mutuelles notamment parce que l'on veut avoir accès au crédit
- les associations et famille : le retrait y est relativement facile
- et la CCP et la tontine

▪ *Recours à des sources de financement :*

En cas de besoin de financement, différentes sources sont possibles, dont :

- les relations et familles, essentiellement pour les imprévus
- les banques et mutuelles, dans les cas où on fait recours au crédit, par exemple
- la CEM, parce que l'on y a constitué de l'épargne et étant donné la confiance accordée à la CEM

En tout cas, le choix des sources de financement s'explique d'une certaine manière, et pour le type de placement ailleurs qu'à la CEM, le choix est motivé principalement par l'absence de certains services auprès de la CEM.

▪ *Appréciations des services de la CEM :*

- Les avantages offerts (absence de frais, existence d'intérêt) ainsi que la sécurité de l'argent et la non-liquidité (principe du délai de 15 jours) sont favorablement appréciés dans le programme de la CEM. Mais l'importance y accordée varie selon les clients ; des distinctions méritent d'être relevées :
  - entre clients stables et clients ordinaires
  - entre les groupes féminins et les groupes masculins
  - et/ou entre clients d'Agence et ceux de la Poste (ou ex-Poste)
- Quant aux appréciations négatives, ont été les plus fréquemment citées :
  - la procédure et les formalités à accomplir, notamment :
    - le régime du délai de 15 jours par rapport aux besoins conjoncturels
    - lors d'un retrait auprès d'une autre agence
  - la qualité du service : la longue attente au guichet ; la non-amabilité du personnel au service d'accueil, ...
  - le taux d'intérêt jugé insuffisant
  - la localisation des agences CEM : éloignement de leur implantation et/ou insuffisance des agences

- Comme pour les appréciations positives, l'ordre accordé à ces aspects varie, ici aussi, selon les clients. Les déclarations ci-dessus mentionnées ont été émises par les clients lesquels, majoritairement connaissent les modalités de dépôts et celles de retraits et non le mode de calcul des intérêts, ni la différenciation entre compte stable et compte ordinaire, et moins encore ce que c'est qu'un compte spécial. Enfin, paradoxalement, ces clients ont assimilé les services de la CEM à ceux de WESTERN UNION ou à ceux de la Poste.

▪ *Connaissances des produits et services de la CEM :*

Les clients connaissent les modalités de dépôts et de retraits. Ils sont en revanche nombreux à ne pas connaître le mode de calcul des intérêts, la distinction entre compte ordinaire, compte stable et compte spécial.

## 2- Perception par les micro-entrepreneurs

▪ *Raisons de l'épargne :*

Les attentes des microentrepreneurs en venant à la CEM sont variées.

L'économie, l'épargne et le dépôt de l'argent non dépensé sont les raisons majeures. La part des microentrepreneurs qui pensent qu'il va de soi de constituer une épargne est la plus importante.

▪ *Connaissance de la CEM :*

La CEM est surtout connue à travers les mass média et la bouche à oreille.

▪ *Connaissance des services de la CEM :*

La connaissance est limitée essentiellement aux modalités de versement et de retrait.

▪ *Raisons du non choix de la CEM auparavant :*

En dehors des placements qui sont plus rentables ailleurs, les principales raisons sont l'indécision, l'implantation et la méconnaissance de la CEM ou l'inexistence et l'incapacité à épargner.

## 3- Perception par les Associations

▪ *Raisons de l'épargne :*

- La sécurité de l'argent constitue la principale motivation des Associations qui ont fait des dépôts auprès de la CEM.

Les Associations qui ont récemment adhéré à la CEM et appartenant essentiellement à la classe de dépôt de 500 000 Fmg et plus sont les plus attirées par cette motivation. Il s'agit en fait de la sécurité :

- Contre le vol d'origine interne et externe à l'Association.
- Contre les escroqueries et abus de toutes sortes d'un membre ou de l'équipe dirigeante. En effet, le livret de la CEM permet aux membres de contrôler à posteriori les opérations des Dirigeants des Associations.

Les associations de transport et celles à vocation religieuse sont séduites par cette motivation. Il en est de même de certaines associations de développement ainsi que de certaines qui touchent l'environnement.

- Toutes les Associations quels que soient les montants de leurs dépôts sont attirés par l'absence de frais de tenue de comptes qui est en fait l'avantage concurrentiel de la CEM par rapport aux Banques et autres Institutions financières. Les Associations œuvrant dans les domaines du transport et de la religion ainsi que certaines à vocation familiales, sociales et humanitaires en sont intéressées.
- Seules les Associations appartenant à la classe de dépôt : 500 000 à 5 000 000 Fmg sont séduites par la disponibilité de l'argent. Il s'agit des Associations clientes de la CEM depuis un certain temps et qui investissent l'argent épargné dans le développement de leurs activités. Outre les associations intervenant dans les domaines du transport et de la religion qui en sont motivées, on peut aussi noter celles à vocation humanitaire et de développement.
- Les associations qui ont déposé à la CEM : 100 000 à 500 000 Fmg sont les seules à viser les intérêts perçus. Il s'agit des associations de santé publique, de transport et de religion essentiellement ainsi que quelques unes à vocation familiale et sociale.

Ainsi donc, la majorité des Associations recherchent la sécurité en adhérant à la CEM. Nous avons aussi noté l'existence d'une liaison entre les raisons d'épargne et les classes d'ancienneté. En effet, les anciennes Associations recherchent surtout la sécurité de l'argent, leur disponibilité ainsi que l'absence de frais de tenue de compte tandis que celles qui sont plus récentes visent les taux d'intérêts à percevoir en plus de la sécurité de l'argent déposé. Ce qui nous amène à conclure à la performance des Associations clientes de la CEM car si au début, elles cherchent seulement à profiter des intérêts des capitaux apportés, leur comportement évolue par la suite et la recherche de la disponibilité montre leur volonté de compter sur leur épargne pour investir à d'autres activités de leurs Associations.

▪ *Connaissances des modalités et services de la CEM :*

Les degrés de connaissance des modalités et/ou services de la CEM varient suivant leur dimension, leur ancienneté et les types de produits et/ou service.

Les modalités de retrait et les modalités de dépôts sont les plus connues par les Associations. On observe aussi une bonne performance des Associations à dimension nationale par rapport à celles qui sont à dimension régionale. Donc comme les clients individuels, les Responsables des Associations ont une connaissance limitée aux opérations courantes des services de la CEM.

▪ *Appréciation des services de la CEM :*

Plus de la moitié des Associations sont satisfaites des services de la CEM.

L'illiquidité et l'absence de frais figurent parmi les facteurs les plus appréciés. Quant aux appréciations négatives, ont été cités : la clause de 15 jours, le taux d'intérêts insuffisant, l'impossibilité de retrait dans d'autres agences, ...

Des souhaits ont été émis dont l'implantation de nouvelles agences, la facilitation des procédures (clause des 15 jours), la mise en place de statuts particuliers pour les Associations.

## Chapitre V : Analyse des raisons d'abandon des services de la CEM

Dans ce chapitre, on a procédé :

- à l'identification des sortants
- à l'analyse des différentes raisons de sortie des clients
- et à l'étude de la perception générale des services de la CEM

### 1. Typologie des sortants

Cette section permet de situer quel type de client est susceptible de quitter la CEM.

- De la 1<sup>ère</sup> catégorie de questions, on a pu dégager que, parmi les sortants :
  - une seule personne ne sait pas lire mais tous ont été scolarisés
  - 67, 05% résident en milieu urbain
  - 65, 54% vivent en couple
  - la proportion est relativement élevée pour les salariés (38, 98%) , pour les foyers composés de 4 adultes (36, 72%) et pour les familles ayant 2 à 4 enfants (41, 81%)
- Sur la catégorie sociale, on a constaté que :
  - 40, 68% des sortants disposent de 2 sources de revenus (et 2 sources régulières pour 22, 03% d'entre eux), 40, 68% autres d'une seule source de revenus
  - la grande majorité a accès à l'eau et à l'électricité (88, 64%) et ont un logement aisé ou relativement aisé (respectivement 49, 42% et 31, 07%)
  - la majorité des foyers envoient leurs enfants à l'école mais à mesure que le nombre d'enfants dans le foyer augmente, le taux de scolarisation diminue. De plus, ces enfants y ont seulement passé 5 ans ou moins (47, 46% des cas)

Dans le but d'affiner l'analyse, une étude comparative a été effectuée afin de distinguer les sortants de la globalité de la population étudiée ; ce qui a permis de relever entre autres que, par rapport au profil moyen :

- En comparant les activités :
  - les étudiants , les exploitants agricoles ainsi que les micro-entrepreneurs ont tendance à geler leurs comptes
  - la proportion des sortants est faible parmi les salariés ; par contre, elle est la plus élevée parmi les ouvriers agricoles.
- En comparant les milieux : les gelés comptent moins d'urbains que la moyenne
- En comparant les logements : la part des sortants est élevée parmi ceux ayant un logement modeste ou très modeste ; par contre, celle des gelés y est faible

## 2. Les raisons d'abandon

L'insuffisance du taux d'intérêt est le motif le plus cité (cité par 74,58% des sortants), mais ces sortants ont précisé que sont principalement à l'origine de leur désaffection : le besoin de liquidité (selon 29,94% d'entre eux) et surtout les aléas externes (selon 48,02%), et ce, indépendamment de leur volonté, car en fait, à 77,40%, ils ont reconnu que l'utilisation de l'épargne CEM a permis d'aider le foyer, notamment lors des périodes de soudure, pour les dépenses de santé et pour l'instruction des enfants.

## 3. Perception des services de la CEM

- La majorité des sortants ont perçu leurs dernières opérations à la CEM comme étant faciles à effectuer : le service a été rapide, les procédures simples
- Les services CEM ont eu un impact positif pour 78,53% de ces sortants : le programme CEM les a aidés
- Plus de 80% de ces anciens épargnants ont eu une bonne opinion de la CEM et leurs appréciations se réfèrent plus particulièrement à la sécurité du placement et aux intérêts
- Quant à ce qu'ils n'ont pas aimé, ces clients ont relevé, entre autres :
  - L'illiquidité du placement due à la clause des 15 jours
  - Le faible niveau des taux d'intérêts
  - L'Accueil insatisfaisant du personnel
- Enfin, ils ont émis des suggestions lesquelles constituent dans certains cas les conditions même de leur réadhésion à la CEM.
  - Ouverture d'agence ; étendre le plus possible le réseau
  - Mise en place de nouveaux produits notamment des crédits