

LES COLLECTIONS DU F3E

Impact d'un programme de développement socio-économique «intégré» à Madagascar

↳ micro-crédit - mutuelle de santé - accompagnement social

ÉTUDE SUR...

ÉTUDE D'IMPACT



Evaluer • Echanger • Eclairer

PARTIES PRENANTES DE CETTE ETUDE :



Evaluer • Echanger • Eclairer

Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs français de la solidarité et de la coopération internationale.

Pluri-acteurs, il est composé d'organisations membres (ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations, syndicats) engagées dans des actions d'aide au développement, de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté mondiale.

Sa mission : contribuer à améliorer les pratiques de ses membres, en matière d'apprentissage, d'innovation, d'amélioration de la qualité et de l'impact de leurs actions. Il développe une offre d'accompagnement individuel (études, formations, appui-conseil) et collectif (communautés de pratiques, programmes de recherche-action).

Le F3E a accompagné ATIA, membre du F3E dans le processus de cette étude, et l'a cofinancée.

www.f3e.asso.fr



Créée en 2008, ATIA est une association spécialisée dans la conception et la réalisation de programmes concrets d'aide au développement. Son action consiste à aider les familles les plus démunies à améliorer par elles-mêmes leurs conditions de vie, en matière de santé, d'éducation, d'emploi et d'action sociale. ATIA intervient dans 5 pays du Sud auprès de 38 000 familles. Les programmes mis en œuvre s'appuient sur des associations partenaires locales, qui co-réalisent les activités et qui sont accompagnées et renforcées par ATIA pour devenir autonomes.

<https://www.atia-ong.org/>



L'ONG Vahatra est une organisation qui se donne pour objectif principal l'amélioration durable des conditions de vie des familles pauvres en favorisant le développement de leur autonomie tant sur le plan financier et économique, que sanitaire et social. Afin d'atteindre cet objectif, Vahatra mis en place un programme intégré alliant à la fois des services sociaux (accompagnement social et mutuelle de santé) et des services économiques (prêts productifs et éducation financière) dans le souci de proposer des solutions globales et de long terme aux familles avec lesquelles l'ONG collabore.

www.facebook.com/ongvahatra/



Cette étude a été réalisée par Kalyta Partners.

Auteurs de cette synthèse : Lise DUVAL et Charlot RAZAKAHARIVELO.

Suivi qualité : Evriviadis CABLOTIS

N° fédéral CH-217.3.557.494-8 | IDE CHE-379.518.669 | Seated in canton de Fribourg, Switzerland

<http://kalytapartners.com/>

SOMMAIRE

P5 - PRÉAMBULE

P6 - PARTIE 1

OBJET DE L'ÉTUDE ET MÉTHODE



P 9 - PARTIE 2

PRINCIPALES CONCLUSIONS

P 9 | 2.1 - RÉALISATION ET PORTÉE

P 12 | 2.2 - L'EFFICACITÉ

P 14 | 2.3 - L'IMPACT

P 15 | 2.4 - EFFICIENCE ET VIABILITÉ INSTITUTIONNELLE



P 16 - PARTIE 3

RECOMMANDATIONS
OPÉRATIONNELLES



PRÉAMBULE

Vahatra (« Racines » en malgache) est une organisation non-gouvernementale et une institution de microfinance malgache créée en 2003, dont la finalité est l'amélioration durable des conditions de vie des familles pauvres. Les actions de Vahatra ont connu des évolutions constantes, mais sont toujours restées fidèles à un principe d'intégration d'activités économiques et sociales en réponse aux causes multifactorielles de la pauvreté. Vahatra articule aujourd'hui au sein d'une même institution des services de microfinance (crédit court terme, épargne obligatoire, formations financières), une mutuelle de santé et un accompagnement social.

Vahatra est le résultat de l'institutionnalisation d'un programme de développement Intégré d'Inter Aide et CEFOR. Elle reçoit un appui technique et financier de la part d'ATIA, qui a pris le relais d'Inter Aide, dans une perspective d'autonomisation sur le long terme. Depuis janvier 2017, Vahatra est dirigée et gérée intégralement par une équipe locale et ne reçoit plus qu'un appui ponctuel de la part d'ATIA ainsi que des subventions ne concernant que les dernières zones d'extension.

Parmi les expériences d'ATIA concernant l'approche intégrée, Vahatra est considérée comme une « success story » en termes de déploiement de son programme, de la qualité de ses actions, de sa solidité institutionnelle ainsi que de ses perspectives de pérennité financière.

Vahatra, ATIA et le F3E ont souhaité analyser l'efficacité et l'impact de l'action de Vahatra pour en faire un bilan objectif et documenter cette expérience. L'étude vise également à produire des recommandations opérationnelles, à la fois pour les autres programmes intégrés de ce type, pour poursuivre l'amélioration de l'action de Vahatra et favoriser son autonomisation.

Nous remercions chaleureusement le cabinet Kalyta Partners, qui a réalisé cette étude, le F3E, qui lui a apporté son soutien financier et méthodologique, l'équipe de Vahatra et les familles bénéficiaires, qui ont reçu les consultants et leur ont fourni la « matière » à étudier, ainsi que tous les intervenants qui ont collaboré à la réalisation de ce travail.

Pierre Cuhe
Chef du secteur développement économique d'ATIA

PARTIE 1

OBJET DE L'ÉTUDE ET MÉTHODE



L'étude traite (i) de l'efficacité de l'intervention de Vahatra, et analyse en particulier dans quelle mesure Vahatra atteint ses objectifs concernant le développement la viabilisation des activités génératrices de revenu (AGR) des partenaires¹, le développement d'une capacité et d'un comportement d'épargne, une capacité de répondre aux dépenses de santé et d'accéder de manière autonome aux services sociaux (ii) de l'impact de l'intervention sur les partenaires et leur ménage notamment sur les comportements de gestion financière, de gestion des risques, l'amélioration des conditions de vie et du sentiment d'autonomie ; (iii) de l'efficacité et de la viabilité de l'intervention et analyse les principaux ratios d'efficacité du volet IMF, la gestion financière et des ressources humaines et la gouvernance. L'étude se conclut par une série de recommandations opérationnelles.

La méthode employée a été de combiner une approche quantitative et une approche qualitative.

¹ Les partenaires sont dans le vocabulaire employé par Vahatra les bénéficiaires de l'action.



L'approche quantitative a consisté à définir pour chacune des questions d'évaluation des indicateurs quantitatifs à partir de l'information existante au sein de Vahatra. L'approche quantitative valorise les informations existantes dans les trois bases de données de l'institution (Loan performer enregistrant l'activité de crédit, B'mas enregistrant l'activité de mutuelle, Base AF enregistrant l'activité d'accompagnement familial) et des informations des dossiers de crédit en particulier de l'outil de mesure de la pauvreté (outil « photo de famille ») qui est rempli au premier crédit puis à chaque demande de crédit. Un travail important a été fait pour réconcilier les informations des trois bases de données principales, qui ne sont pas jointes et qui ne sont pas sur les mêmes supports. Par ailleurs, un échantillon de 566 partenaires a été sélectionné parmi les emprunteurs actifs en 2016 sur la base de critères d'historique de partenariat (nombre de cycles de crédit), de genre, d'activités financées. Pour ces 566 partenaires des informations clefs du premier dossier de prêt, d'un prêt intermédiaire et du dernier prêt en cours (2016) ont été saisies dans une base, auxquelles ont été ajoutées des indicateurs provenant des trois bases de données (Loan performer, B'mas, et Base AF). Les données ont fait l'objet de traitement statistique.

L'approche qualitative a consisté à conduire des entretiens avec l'équipe technique, des focus groups avec les équipes de terrain (conseillers animateurs / agents du volet social) et des entretiens avec les bénéficiaires. 30 entretiens auprès des familles bénéficiaires ont été conduits par les experts. Les personnes rencontrées ont été choisies au hasard dans la liste des partenaires à partir des critères suivants : le type de services mobilisés, le genre, pour les emprunteurs une diversité d'objet de crédits (agriculture / élevage versus commerce / Artisanat/Services) ainsi qu'une diversité de durée de partenariats avec Vahatra.

Les entretiens ont été centrés sur l'analyse des changements générés par l'adhésion aux programmes concernant : les comportements de gestion (trésorerie, épargne, risque), les activités génératrices de revenu, l'amélioration globale des conditions de vie des ménages et la réponse aux besoins fondamentaux (nutrition, éducation, santé), les effets sur la vie familiale et les inégalités hommes/femmes, la perception des changements concernant leur résilience et l'autonomie, les points de vue sur les améliorations à apporter aux services de Vahatra. Les entretiens ont permis d'approfondir les résultats produits par l'analyse quantitative, de prendre en compte la perspective des partenaires, d'identifier tous les facteurs externes pouvant jouer en faveur/défaveur de l'intervention de Vahatra.



Des entretiens avec les cadres et deux focus groups avec les équipes de terrain (conseillers animatrices et accompagnatrices sociales) ont été également conduits afin d'analyser les moyens déployés, les réalisations obtenues et les facteurs les expliquant, analyser l'efficacité etc.

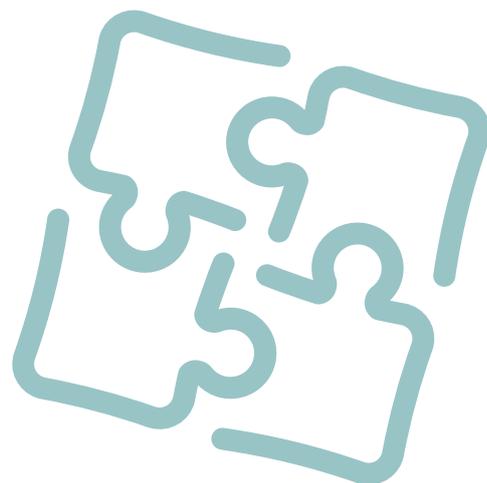
Enfin, trois ateliers de réflexion ont été conduits avec l'équipe technique : un premier atelier concernait l'analyse de la théorie du changement de Vahatra et a permis de conduire une réflexion avec l'équipe sur l'articulation des activités et sur les hypothèses à tester, notamment dans l'analyse quantitative. Un second atelier a été conduit pour débattre des résultats des analyses quantitatives et confronter les interprétations des experts à la vision de l'équipe technique; enfin un dernier atelier a été conduit sur les recommandations.

C'est la combinaison du travail sur la théorie du changement, les indicateurs quantitatifs et l'analyse des entretiens qui permet de comprendre en quoi le programme a contribué ou non aux changements observés auprès des familles bénéficiaires, et de conclure sur la question de l'attribution (les changements observés sont-ils liés à l'intervention de Vahatra ou à d'autres facteurs ?).

Cette approche a l'avantage de valoriser des données quantitatives et des perceptions des bénéficiaires ou des techniciens. Elle a également l'avantage d'être orientée pour produire des recommandations opérationnelles en laissant une place importante au travail avec l'équipe technique de Vahatra. Elle comporte en revanche trois limites majeures : elle ne permet de mesurer que qualitativement l'importance de la contribution de l'intervention de Vahatra sur les changements observés ; les indicateurs quantitatifs qui n'ont pas été documentés par Vahatra ne sont pas mesurés ; la fiabilité des analyses repose sur la fiabilité des données collectées par Vahatra. Par conséquent un temps important a été consacré à la restitution des résultats et la réflexion interne pour voir en quoi les résultats quantitatifs s'approchaient de la perception des équipes techniques et des résultats des entretiens, afin de s'assurer de la solidité de ces résultats. Enfin, les activités de Vahatra sont très diversifiées sur chacun des volets, avec de nombreuses activités connexes aux activités principales (comme les formations culinaires) et des tests permanents de nouvelles activités ou approches sont faits. Il a été délicat d'analyser l'efficacité de la totalité de ces activités et l'analyse s'est concentrée sur l'offre de services financiers, la mutuelle santé et l'accompagnement familial. Les autres activités ont été prises en compte mais de manière plus sommaire.

PARTIE 2

PRINCIPALES CONCLUSIONS



2.1 - RÉALISATION ET PORTÉE

Vahatra fait partie de la famille des institutions de microfinance sociale à deux titres. Tout d'abord son intervention cible une population vulnérable et deuxièmement elle intègre une activité de microfinance, une mutuelle et un programme social.

Les activités de Vahatra sont de trois types :

↳ **la microfinance avec une offre de prêts à court terme** (8 mois en moyenne), adossée à une épargne non rémunérée, obligatoire ou volontaire (en anticipation des emprunts suivants) ; une formation financière des emprunteurs ;

↳ **une mutuelle de santé, qui couvre les dépenses d'hospitalisation** (selon une liste définie et des plafonds de prise en charge) des emprunteurs et de leur famille, pendant la durée du prêt (l'adhésion à la mutuelle est réservée aux emprunteurs et est obligatoire) et dont les activités ont touché tous les emprunteurs en 2014 ;

↳ **un volet social qui inclut des activités de suivi social sur des thématiques propres à chaque famille** (obtention de papiers d'identité, les tensions dans le couple, les relations parents-enfants etc.), des sessions d'animation en petit groupe appelées « ateliers » (entre mère-très jeunes enfants, enfants et adolescents) et de sessions de sensibilisation sur des thématiques sociales en grand groupe (hygiène etc.) appelées « animations villageoises ».

Vahatra cible un public de ménages pauvres et vulnérables et atteint sa cible à la fois du fait :

↳ d'une politique de ciblage utilisant un outil de diagnostic multidimensionnel de la pauvreté (la photo de famille) ;

↳ de son offre de services ou d'appui : les montants des crédits sont plafonnés (en fonction des cycles) à des niveaux relativement faibles, **ainsi 75 % des prêts sont de moins 400 000 Ar (soit 114 Euros) en 2016, ce qui est un montant très faible pour une IMF.**



Vahatra est une institution de microfinance sociale, mais l'intégration des volets est partielle.

↳ **Le public des volets économie et mutuelle n'est pas totalement identique au public du volet social.** Seuls 11 % des emprunteurs bénéficient du volet social. Le volet économie touche majoritairement des ménages en « auto-emploi » qui, avant même l'adhésion, ont déjà développé des activités génératrices de revenu. Le volet social touche ce public mais également et prioritairement, un public plus vulnérable qui n'a pas d'activités génératrices stables et vit principalement de la vente de sa main-d'œuvre au jour le jour (dit journalier dans la suite). Les deux publics ont des besoins en accompagnement social fort, dans la mesure où ils sont vulnérables mais les activités du volet social (en particulier les ateliers) sont centrées sur le deuxième public et, dans une moindre mesure, ou des personnes en auto-emploi traversant une période temporaire de fortes difficultés. En revanche, les deux publics n'ont pas les mêmes besoins en accompagnement économique. Le public en auto-emploi est en capacité d'utiliser à bon escient le volet économique de Vahatra. En revanche, le public de « journaliers » a plus de difficultés à le faire. L'emprunt est pour ce public une prise de risque importante que beaucoup ne sont pas prêts à faire car ils n'ont pas d'expérience significative de conduite d'AGR. Ils manquent de temps pour le faire (puisqu'ils doivent, chaque jour, trouver de quoi couvrir les besoins de base) Ils manquent de réseau social d'entraide solide pour prendre des risques etc. Ils recherchent en priorité à trouver des emplois plus réguliers qui leur permettraient de sécuriser leurs besoins fondamentaux avant de prendre le risque d'un emprunt.

↳ **Le volet social permet d'approfondir l'impact du volet économique en touchant un public plus vulnérable, mais pour un petit nombre de partenaires seulement.** Le volet social permet à une petite partie de son public cible d'entrer dans le volet économique. Il contribue certainement à la qualité de la relation que Vahatra entretient avec ses partenaires que l'on retrouve jusque dans le processus de recouvrement. Cependant, **la grande majorité des partenaires ne bénéficie que du volet économie et dans leur cas les volets économie et social sont deux activités distinctes.**

↳ **Le volet économique permet de financer les activités du volet social :** dans la construction actuelle du modèle économique de Vahatra, le volet économique génère des ressources financières alors que les volets mutuelle et social en consomment. Le volet Mutuelle progresse sur son autonomie financière mais ce ne peut être le cas du volet social. **Aujourd'hui ce sont les emprunteurs du volet économique qui financent le volet social, sans en bénéficier.** Ceci pèse nécessairement sur les coûts du crédit et pose la question de l'efficacité du volet social, et des possibilités d'accroître la portée de ce dernier.



Vahatra a une très bonne qualité de relation avec ses partenaires et ces derniers ont tous exprimé leur satisfaction lors des entretiens. Pourtant Vahatra perd beaucoup de partenaires et en particulier les emprunteurs, or l'analyse de leurs besoins démontre qu'ils ont des besoins en services financiers pendant de longues années et qu'ils contribueraient à renforcer leur résilience. Plus de 40 % des emprunteurs de Vahatra sont inactifs, autrement dit, ils n'utilisent plus les emprunts (2014). Près de 70 % des emprunteurs actifs sont dans leurs trois premiers cycles, soit ont en moyenne moins de 2 ans de collaboration avec Vahatra (un cycle fait en moyenne 7 mois) et seuls 15 % ont fait 6 cycles ou plus. Au niveau du volet social, l'accompagnement dure en moyenne 6 mois, la logique étant que le volet social cherche avant tout à aider les partenaires à se tourner vers les structures sociales ou administratives existantes.

Vahatra est donc en recherche constante de nouveaux partenaires à inclure. Vahatra a ainsi investi dans son extension géographique, depuis sa création et y consacre beaucoup de moyens et d'efforts (notamment en termes de formation de ressources humaines). Le programme a démarré dans la commune d'Antsirabe. Il couvre en 2017, au moyen de trois branches et 16 agences, toute la région de Vakinankaratra et s'implante dans la région voisine d'Itasy. Le taux de croissance du portefeuille (encours brut) a toujours été soutenu, même s'il se ralentit, atteignant près de 80 % en 2009 et 40 % en 2016. Ce développement impose de consacrer beaucoup de moyens financiers et d'efforts en déploiement de ressources humaines étant donné que le montant de crédit moyen est faible et qu'il est plafonné en fonction des cycles. Aujourd'hui, la perte d'un partenaire qui avait déjà réalisé trois cycles de crédit impose de trouver trois nouveaux emprunteurs pour maintenir le portefeuille de prêts.



2.2 - L'EFFICACITÉ

Le volet économique a des résultats probants en ce qui concerne les activités génératrices de revenu, les revenus et le comportement d'épargne. En revanche, des améliorations doivent être introduites pour renforcer les résultats concernant le changement de comportement de gestion des partenaires.

↳ L'accès au volet économie a un effet marqué sur le développement des activités génératrices de revenu : les premiers cycles de crédit servent à renforcer des activités existantes, puis à les diversifier, notamment par des activités qui peuvent servir d'épargne (comme le cochon à l'engrais). Les crédits ne sont cependant pas en totalité investis dans les activités génératrices de revenu. Une partie sert à couvrir des dépenses d'investissement, notamment dans le logement et dans l'éducation etc. Les échecs sont dus en majorité à des difficultés de gestion ou de conduite technique des activités mais également la maladie ou des accidents du ménage.

↳ Pour la majorité des partenaires (environ 80 %) la mobilisation des services financiers de Vahatra s'accompagne d'une amélioration de revenu. La multiplication des cycles de prêts contribue nettement à accroître l'impact sur les revenus, avec des résultats différenciés selon les partenaires. La dispersion des revenus s'accroît également avec la multiplication des cycles de prêts. Ceci s'explique par les capacités propres des partenaires à valoriser les prêts mais également par une différence de résultats selon les secteurs d'activités.

↳ Pour la grande majorité des partenaires, Vahatra représente une toute première forme d'accès aux services financiers.

↳ Pour plus d'un tiers des ménages les services de Vahatra constituent une toute première forme d'épargne, et pour les deux tiers une diversification des formes d'épargne. Vahatra favorise l'épargne en son sein mais également les autres stratégies au travers d'une part de l'accroissement du revenu et d'autre part du financement à crédit de bétail. L'épargne de Vahatra est une épargne perçue comme bloquée disponible pour accéder aux crédits et répondre à des difficultés de remboursement.

↳ Les comportements des ménages en termes de gestion financière ne paraissent pas nettement s'améliorer : si la participation à Vahatra ne paraît pas s'accompagner de comportement de cavalerie et d'un surendettement, les pratiques de gestion (suivi de compte, estimation de la rentabilité, protection du capital des AGR) ne paraissent pas s'améliorer significativement. Est en cause la qualité des formations financières des bénéficiaires. Le contenu des formations est de qualité, mais les formations sont très denses (beaucoup de thèmes abordés en peu de temps) et ne laissent pas place à des exercices pratiques et peu place à l'interaction. Elles sont également plutôt destinées à un public lettré or Vahatra a parmi ses partenaires des illettrés.



Les résultats du volet mutuelle sont probants en ce qui concerne le renforcement de la capacité des ménages à répondre aux dépenses de santé.

↳ la mutuelle répond à un besoin essentiel des ménages qui est de pouvoir couvrir rapidement les dépenses de santé. La maladie est une des causes majeures de difficultés de remboursement et plus généralement de précarité des ménages ciblés par Vahatra puisqu'elle engendre des dépenses de santé mais également des pertes de revenus (les partenaires sont dans la majorité en auto-emploi).

↳ les partenaires expriment une satisfaction par rapport aux services de la mutuelle, (niveau de prise en charge de remboursement et rapidité). Ils ont bien compris le fonctionnement du dispositif.

↳ le volet Mutuelle comporte également des activités de santé préventive via des sessions d'animation, auxquelles la participation est volontaire depuis 2016. Ces sessions étaient, avant, intégrées au processus de formation des emprunteurs mais en alourdissaient le contenu. La pertinence de cette activité ne fait aucun doute, mais ni les données ni les entretiens ne permettent de conclure sur leurs résultats et impact. **Les résultats du volet social** sont plus difficiles à apprécier, avec la méthodologie qui a été déployée. Il ressort tout de même du dispositif d'autoévaluation que : pour la moitié des partenaires 50 % des objectifs fixés au début de l'accompagnement sont atteints et pour 30 % moins d'un quart ou aucun objectif. De plus, dans environ la moitié des cas les sorties sont considérées comme s'accompagnant d'une amélioration de la situation. **Le résultat principal du volet social est de permettre à des partenaires d'obtenir des papiers d'identité qui sont la clef d'entrée à tous les services d'État (éducation pour les enfants notamment) et de nombreux services sociaux. Ils donnent également une reconnaissance légale du partenaire vis-à-vis de la société. Le volet social ouvre également un espace d'écoute bienveillante pour les partenaires et leur permet d'être en capacité de se tourner vers les structures adaptées pour les accompagner lorsqu'elles en ont besoin. Le volet social a également un effet important (non quantifiable malheureusement) sur le recours au planning familial et donc sur l'accès à une contraception fiable, ce qui est un élément essentiel pour les femmes et leur famille.** Le dispositif de suivi montre que :

↳ la majorité des objectifs ciblés par l'accompagnement concerne l'obtention de papiers d'identité et ce type d'objectifs est facilement atteint par Vahatra sur le temps de suivi, même s'il est en moyenne de 3,5 mois. Une collaboration avec les services d'État a été mise en place,

↳ les résultats sur la résolution des problèmes sociaux sont cependant très dépendants de l'existence de structures sociales et de la qualité du travail qu'elles mènent et c'est la principale limite de l'approche actuelle de Vahatra, qui explique pour partie les résultats mitigés. Le temps d'accompagnement étant court, il est insuffisant pour résoudre les problématiques ciblées et nécessite le plus souvent un référencement,

↳ les ateliers ont des résultats probants sur le changement de comportement des mères envers leur enfant (hygiène, nutrition, relations) voire la construction d'un réseau social. Leur principale limite est le faible nombre de participants (118 participantes aux ateliers mères enfants sur 2016).



2.3 - L'IMPACT

Les impacts du programme apparaissent sur la nutrition, l'éducation, le logement, mais sont significatifs seulement après plusieurs cycles de prêts.

↳ **L'intervention de Vahatra, contribue à améliorer la sécurité alimentaire des ménages les plus démunis :** l'adhésion à Vahatra s'accompagne d'une augmentation des dépenses d'alimentation. Ainsi, pour 9 % des emprunteurs les dépenses d'alimentation passent de 1 500 à 3000 Ar/j alors qu'elles n'étaient que 500 à 1 500 Ar/j à l'adhésion et le taux est de 16 % pour les emprunteurs qui ont fait plus de 5 cycles de crédit. L'augmentation des dépenses d'alimentation est en partie absorbée par l'inflation sur les prix mais marque aussi des changements. Ainsi les entretiens ont montré, pour les personnes les plus démunies, un passage de 2 à 3 repas, la diversification de la diète, l'introduction de goûter pour les enfants.

↳ **L'intervention de Vahatra a des effets sur la scolarisation des enfants des partenaires, significatifs quand les cycles de crédit se multiplient :** le nombre de ménages ayant tous leurs enfants scolarisés augmente de 8 % pour les partenaires entre 4 et 5 cycles et de 11 % pour ceux qui ont fait 6 cycles et plus. L'adhésion à Vahatra s'accompagne également d'une augmentation du niveau scolaire atteint : le nombre de partenaires dont un membre du ménage atteint le niveau secondaire augmente de 9 % entre l'adhésion et le dernier prêt et ce taux est de +16 % pour les familles ayant fait plus de 5 cycles de crédit.

↳ **L'intervention de Vahatra a des effets sur les conditions de logement :** le pourcentage de partenaires ayant une maison en bon état augmente de 7 % entre l'adhésion et le dernier prêt. Le nombre de propriétaire augmente de 10 % entre l'adhésion et le dernier de prêt et ce pourcentage atteint +20 % pour les partenaires qui ont fait plus de 5 cycles de crédit.

Ces impacts sont surtout à lier au volet économie qui contribue à l'augmentation des revenus et donc à accroître la capacité d'investissement. La rapidité des résultats confirme que les ménages investissent directement avec les crédits dans l'amélioration de leur logement (qui est un investissement productif puisque le logement est le lieu principal de conduite des activités génératrices de revenu) mais également dans la scolarisation de leurs enfants. Le volet social joue en augmentant de 11 % le nombre de participants au volet économie et en sensibilisant sur l'importance de la scolarisation des enfants.

↳ **L'intervention de Vahatra produit des impacts sur l'autonomie, la vulnérabilité et les relations familiales.**

Le volet économie et le volet Mutuelle contribuent à réduire la vulnérabilité en accroissant la capacité des ménages à gérer des risques familiaux (maladies, accidents), des risques sur leurs activités (vol, mévente, mauvaise récolte etc.) au travers du renforcement des capacités d'épargne d'une part et de l'accès à la mutuelle d'autre part. L'autonomie du public-cible des emprunteurs est déjà élevée à leur adhésion au programme. Le volet économie et mutuelle contribue à apaiser les relations familiales dans certaines familles où les difficultés à couvrir les besoins de base pesaient sur le ménage.

Le volet social joue directement sur l'autonomie et les relations familiales via l'accompagnement familial.

2.4 - EFFICIENCE ET VIABILITÉ INSTITUTIONNELLE



L'analyse de l'efficience de l'institution amène plusieurs conclusions : Vahatra fait partie des petites institutions de microfinance, dans la mesure où elle atteint tout juste en 2017 les 10 000 emprunteurs. Elle avait, en décembre 2016, atteint 8 774 emprunteurs actifs pour un encours de 2 118 millions d'Ariary.

↳ Vahatra parvient sur la branche d'Antsirabe à couvrir ses coûts avec un montant moyen de crédit faible et en finançant les coûts du volet social et de la mutuelle, ce qui est une prouesse. Ceci se traduit par des coûts élevés pour les clients en particulier pour les clients qui ont un long historique avec l'institution et dont les montants d'emprunts se sont accrus.

↳ Vahatra consacre beaucoup de moyens à sa croissance dans une recherche constante de nouveaux emprunteurs et bénéficiaires des appuis sociaux, et en parallèle perd beaucoup de ses partenaires. Or ces partenaires continuent à exprimer des besoins des financements et Vahatra améliore son impact quand les cycles se multiplient. L'efficience de Vahatra (coût / résultats) est aujourd'hui mise à mal par cette perte constante de partenaires et Vahatra fait face à un défi de fidélisation de ses membres.

La viabilité institutionnelle est un enjeu :

↳ Vahatra est une institution de microfinance qui dispose d'une licence de niveau 1 et a le projet de changer de statut dans le cadre de la révision de la loi sur la microfinance. Cette licence est très contraignante aujourd'hui pour ses activités puisqu'elle ne peut offrir que des services d'épargne servant de garantie aux prêts et non rémunérée ; et des crédits plafonnés (à 3 millions d'Ariary sur la période étudiée dans l'étude et 6 millions d'Ariary depuis janvier 2017). La révision de la loi sur la microfinance est donc une occasion pour Vahatra d'engager une réflexion sur son statut légal pour lui permettre de diversifier ces services.

↳ Vahatra a une gestion des ressources humaines très efficace, qui motive les salariés, avec un processus de formation interne par la « pratique », formalisé. Ceci se traduit par une satisfaction des salariés à travailler dans la structure.

↳ Vahatra est très structuré et a formalisé son fonctionnement dans des procédures et des manuels.

↳ La gouvernance reste un point faible, l'institution est aujourd'hui dirigée par ses trois directeurs de manière collégiale, ce qui permet de compenser la faible implication du conseil d'administration.



Les analyses détaillées et les conclusions de l'étude amène à plusieurs niveaux de recommandations.

Ciblage et articulation des activités

Au sein des volets, il ressort une nécessité de se centrer sur les activités phares et d'abandonner des activités plus annexes comme les ateliers d'art culinaires, certaines animations.

Dans le contexte de la nouvelle loi de microfinance, il est essentiel de distinguer les comptabilités de chacun des volets. Le volet microfinance doit être en mesure de démontrer sa viabilité et sa solidité financière pour attirer des investisseurs sociaux et des refinancements. Il peut décider de faire vivre le volet social par des dons, voir un paiement de prestations de services dans la mesure où le volet social lui permet d'accroître sa portée. La recherche de subventions pour le volet social est justifiée et nécessaire : il est très ambitieux de demander au volet microfinance de parvenir à pérenniser à la fois une institution de microfinance, une mutuelle et des actions sociales.

Recommandations pour le volet microfinance

1. Pour accroître l'impact et garantir la viabilité institutionnelle, il est important que Vahatra fidélise les emprunteurs. Cela passe par plusieurs actions : inscrire la fidélisation des partenaires dans la mission de Vahatra et en faire un objectif stratégique ; comprendre les besoins des partenaires à moyen et long terme et développer des produits pour y répondre ; changer le message vis-à-vis de l'autonomie dans les formations ; continuer à analyser les raisons de « sortie » des partenaires du volet microfinance et mettre en place des actions de fidélisation pour y répondre (formations spécifiques, produits etc.) et enfin valoriser les autres volets qui font la spécificité de Vahatra.

2. La viabilité financière de Vahatra nécessite une adaptation des produits et de la procédure d'octroi et de suivi dans les zones rurales. Étant donné les nombreux défis que Vahatra va avoir à relever compte tenu de la révision du cadre légal et de la prise d'autonomie par rapport à ATIA, il paraît opportun que Vahatra stoppe son extension géographique pour 2 à 3 ans et concentre son intervention avec les outils actuels dans les petites villes et leur périphérie. Sur ces deux/trois ans elle pourrait engager une réflexion sur sa méthodologie en rural, en s'inspirant des expériences existantes en la matière, afin de préparer son implantation ultérieure en zone rurale.

3. Le travail sur l'amélioration des formations du volet économie doit se poursuivre, ceci passe par : changer le message vis-à-vis de l'autonomie dans les formations vers une formation sur le risque de surendettement, comme dit plus haut ; modifier le contenu des formations visant à donner des capacités de gestion au partenaire et notamment introduire des exercices très pratiques adaptés à des illettrés et des partages d'expériences entre partenaires ; poursuivre les partenariats sur les thèmes techniques qui ont montré de bons résultats, notamment concernant l'élevage porcin.



Recommandations pour la Mutuelle

Il est essentiel de poursuivre le développement de la Mutuelle qui répond à un besoin important des bénéficiaires.

La nouvelle loi va également être une occasion de lancer une réflexion sur l'institutionnalisation de la mutuelle. La création d'une structure distincte, aurait l'avantage d'alléger la charge de travail de l'équipe en place (la directrice du volet social gère également la Mutuelle) et de ne pas faire peser sur l'IMF le risque de la mutuelle et vice versa (mais ce choix suppose une étude approfondie).

Pour accroître l'impact mais également pour contribuer à la viabilité de la Mutuelle, il pourrait être étudié la possibilité d'élargir l'adhésion aux périodes hors prêt et donc aux partenaires qui arrêtent d'emprunter.

Le travail en santé préventive (hygiène, nutrition, logement) est essentiel et il conviendrait de faire des animations régulières.

Les effets de la mutuelle et des actions préventives sont limités par la qualité des infrastructures de santé et de base (eau, routes etc.), il paraît important que Vahatra continue à travailler en articulation avec d'autres projets (travaillant sur l'accès à l'eau, sur l'accès aux soins de santé), avec les centres de santé et un réseau de partenaires santé (consultation ophtalmologique ambulante par exemple).

Recommandations pour le Volet Social

Un des enjeux du volet social est d'accroître sa portée c'est-à-dire le nombre de personnes qui peuvent en bénéficier dans le même cadre budgétaire. Plusieurs thématiques abordées dans le cadre d'un suivi individuel pourraient l'être dans le cadre d'ateliers communs à plusieurs familles : Hygiène, planning familial, obtention des documents administratifs, relation interpersonnelle (gestion des adolescents etc.). L'accompagnement familial dynamique à domicile devrait être réservé à des problématiques nécessitant strictement ce type d'outils, dans ce cas un temps plus long de la famille pourrait y être consacré lorsque nécessaire.

Le contenu des appuis relevant de l'éducation financière réalisés par les accompagnatrices familiales devrait être harmonisé avec celui des formations du volet économie.

Les outils de l'accompagnement familial sont multiples et complexes à maîtriser, la formation des Accompagnatrices sociales devrait être renforcée.

Dans les zones rurales, il conviendrait de privilégier des approches collectives (formations, informations de groupes) et le partenariat avec d'autres projets intervenant sur le social.

Recommandations sur la viabilité

Vahatra va devoir faire face à plusieurs défis pour garantir sa viabilité : (i) gérer la croissance et adapter ses outils de suivi et de gestion ; (ii) se mettre en conformité avec la nouvelle loi, ce qui suppose une réflexion sur le choix de statuts, sur l'institutionnalisation des différents volets, le modèle économique et la gouvernance; (iii) Adapter l'ensemble de son approche aux zones rurales ; (iv) attirer de nouveaux financeurs, se préparer à passer leur due diligence etc. Pour relever ces défis, il est essentiel que les trois directeurs se désengagent de certaines opérations de rapportage qui les accaparent lourdement et mobilisent sur des sujets précis des appuis extérieurs avec l'aide d'Atia.



Impact d'un programme de développement socio-économique «intégré» à Madagascar est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](#).

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Evaluer • Echanger • Eclairer

En réponse aux causes multifactorielles de la pauvreté, ATIA mène des programmes de développement dits « intégrés », reposant sur un principe d'articulation d'activités économiques et sociales. L'un de ces programmes, porté par l'ONG malgache Vahatra, apporte simultanément aux familles pauvres des services de microfinance, une mutuelle de santé et un accompagnement social. Aujourd'hui Vahatra est en mesure d'autofinancer ses actions sociales grâce aux bénéfices générés par son activité de microcrédit.

A partir de l'étude de l'action de Vahatra, ATIA et le F3E ont voulu documenter l'expérience des programmes intégrés : Quels sont leurs impacts sur l'amélioration des conditions de vie des familles ? L'association de services est-elle pertinente et concourt-elle à renforcer l'impact de chacun des volets ? Quelles sont les conditions pour qu'une organisation puisse développer de front l'ensemble de ces services ? Cette publication résume les éléments essentiels de l'étude, en vue d'alimenter la capitalisation et l'évolution de cette méthodologie.



Avec le soutien de

