



Planète d'Entrepreneurs  
Investisseurs & Partenaires

**ACEP Madagascar**

Septembre-Octobre 2014

# Disclaimer

## Note sur les dessous de l'étude

- Dans un souci de simplification, les appellations « ACEP Madagascar » et « ACEP » sont **équivalentes** dans la suite du rapport.
- Les informations sur l'entreprise ACEP Madagascar communiquées dans ce rapport ont été recueillies auprès du **personnel d'ACEP Madagascar**.
- Les informations concernant les impacts économiques et sociaux présentés dans ce rapport ont été recueillies à partir de questionnaires administrés à **253 clients** d'ACEP Madagascar.
- Pour chaque personne interrogée, nous avons récupéré des informations sur le dernier crédit en date et sur le plus ancien auquel nous avons pu avoir accès. En moyenne **l'écart entre les deux dossiers est de 6,15 ans**.
- A la fin des entretiens, nous avons noté la **fiabilité des informations recueillies** sur la base des conditions de l'entretien et de la disposition des enquêtés à nous répondre (1 = élevée ; 2 = moyenne ; 3 = faible). Dans un souci d'exactitude, les données présentées dans ce rapport excluent les questionnaires de fiabilité 3.
- Les clients ne parlant pas français pour la grande majorité, nous avons utilisé **les services d'interprètes locaux**. Afin de minimiser le biais d'une traduction immédiate, les questionnaires ont été traduits en amont.
- Les chiffres du rapport sont communiqués **en monnaie constante** en ariary (MGA) et le taux de conversion est le suivant : **1 EUR = 3300 MGA**.
- Nous utiliserons les abréviations CA et RN pour désigner respectivement le chiffre d'affaires et le résultat net.



# Executive Summary

## Notre étude en quelques points

1

Depuis 2009, Madagascar traverse une grave crise politique et économique. L'incertitude générée a mis un coup d'arrêt à l'élan économique du pays et entraîné la chute des indicateurs économiques et sociaux.

2

ACEP finance un entrepreneuriat de court-terme et peu structuré (21% des clients rencontrés font encore leur comptabilité de tête). Ces entrepreneurs ont souvent plusieurs activités en parallèle (37%) et sont confrontés à de nombreux obstacles, majoritairement opérationnels.

3

Dans le contexte de crise économique des années précédentes, les clients d'ACEP ont connu une forte baisse de leur activité (-61% de CA en moyenne). Néanmoins, ils ont su préserver leur rentabilité, notamment grâce aux crédits accordés par ACEP et aux conseils de gestion prodigués par les chargés de crédit.

4

Les clients font preuve d'une forte fidélité envers ACEP en raison d'une relation de proximité importante et de conditions d'emprunt adaptées. Mais cette fidélité peut également s'expliquer par leur faible connaissance financière (14% seulement savent que les taux d'intérêts créditeurs bancaires peuvent être inférieurs à ceux proposés par ACEP).



# Sommaire

## ■ Introduction

### - Présentation des parties prenantes

- Contexte malgache
- Problématique générale
- Méthodologie

- ACEP finance un entrepreneuriat de court terme
- ACEP accompagne les entreprises dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion



## Mesurer l'impact social et promouvoir les modèles innovants

- Depuis 2009, Planète d'Entrepreneurs aide des entrepreneurs sociaux en France et dans les pays émergents à **évaluer leur impact social** et à promouvoir leur modèle innovant en formant et mobilisant sur le terrain des étudiants français.
- Nous partons du constat que **la mesure des impacts sociaux des entreprises est essentielle** pour:
  - Piloter leur action et maximiser leur efficacité via une meilleure compréhension de leurs parties prenantes
  - Rendre des comptes à leurs partenaires et leurs investisseurs.
- Pour mener à bien sa mission au service de l'entrepreneuriat social, Planète d'Entrepreneurs s'appuie sur **3 piliers complémentaires** :



**Missions terrains** pour évaluer l'impact social de projets et mettre en place des outils de pilotage de la performance sociale : 6 équipes tour du monde et 61 missions de mesure d'impact.



**Formation** pour sensibiliser et former les étudiants aux problématiques du social business : 150 étudiants impliqués.



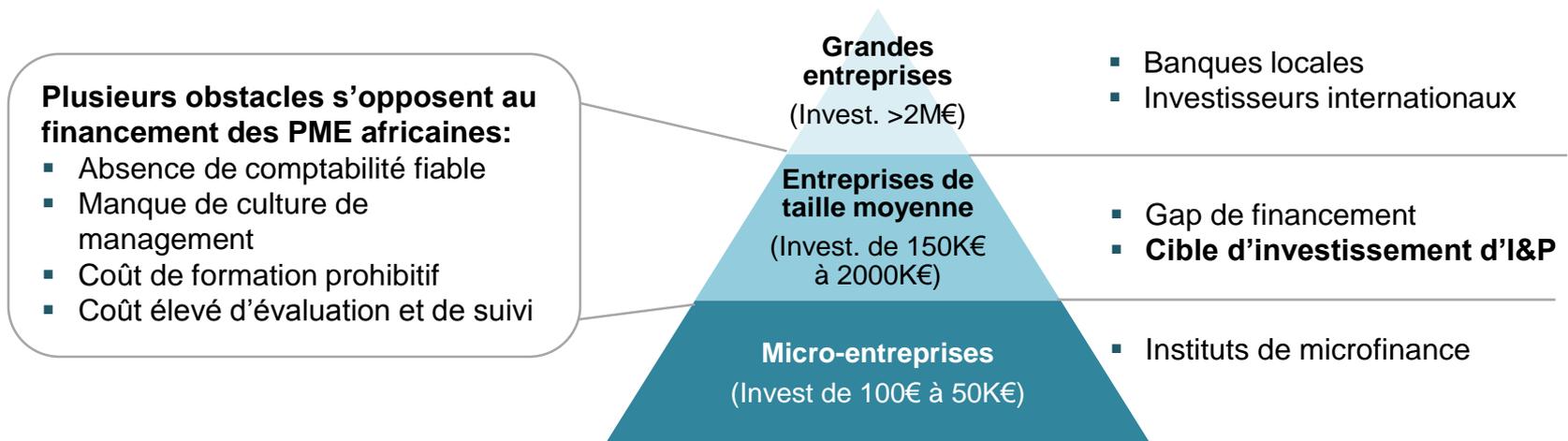
**Recherche et Communication** pour promouvoir des modèles innovants auprès d'un large public : 5 travaux de recherche et 200 entrepreneurs sociaux rencontrés.

# Investisseurs & Partenaires

## Un fonds d'impact investing

- **Investisseurs et Partenaires (I&P)** est une famille de **fonds d'investissement** créée en 2001 par Patrice Hopenot, et gérée depuis 2011 par **Jean-Michel Severino** (précédemment Directeur général de AFD<sup>1</sup>)
- Elle accompagne le développement de **moyennes entreprises africaines (PME)**, l'objectif étant de contribuer à une croissance durable et équitable en Afrique, et ainsi réduire la pauvreté.
- Une attention particulière est accordée aux **impacts économiques, sociaux et environnementaux** des investissements, au-delà de leur rentabilité financière elle-même appréciée avec rigueur.
- Depuis sa création, **35 entreprises** et **6 Institutions de Microfinance (IMF)** ont été créées ou soutenues, et 11 sorties ont été réalisées.

### Le « Missing Middle »: motivation d'investissement d'I&P



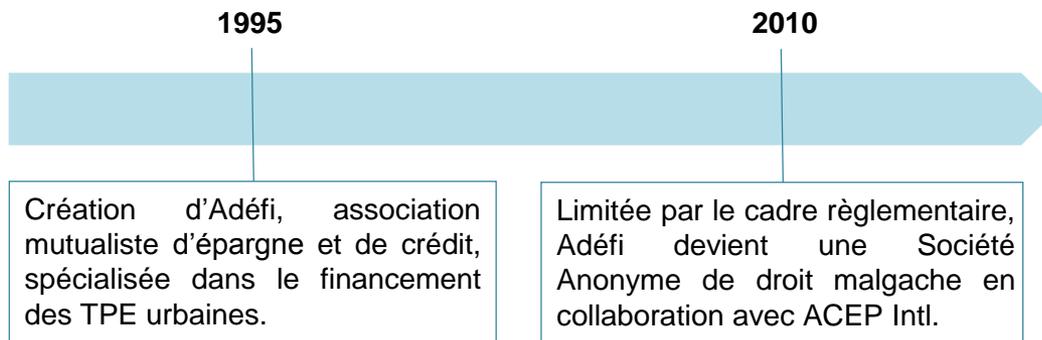
# ACEP Madagascar

IMF spécialisée dans le financement des TPE en zone urbaine

## Description

- L'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée à Madagascar est une Institution de Microfinance (**IMF**) de **3<sup>ème</sup> catégorie**<sup>1</sup>.
- Son activité principale est le financement des Petites et Moyennes Entreprises (**TPE, PME**) en zone urbaines.
- ACEP présente la particularité d'avoir une **offre dédiée aux PME**.
- Son objectif est d'apporter des **services financiers** aux populations exclues du système bancaire car considérées comme insolvable.
- ACEP propose également à ses clients l'accès à une **mutuelle de santé (Adéfi Santé)**.

## Historique



## Quelques chiffres

- **253** employés
- Plus de **14 500** clients finaux
- Près de **40 Milliards MGA** de prêts en cours (soit environ 12 Millions EUR)
- Des crédits jusqu'à **120 Millions MGA** (36 000 EUR) pour les PME



# Sommaire

## ▪ Introduction

- Présentation des parties prenantes

- **Contexte malgache**

- Problématique générale

- Méthodologie

## ▪ ACEP finance un entrepreneuriat de court terme

## ▪ ACEP accompagne les entreprises dans la crise

## ▪ Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP

## ▪ Conclusion



# Une économie malgache fragile

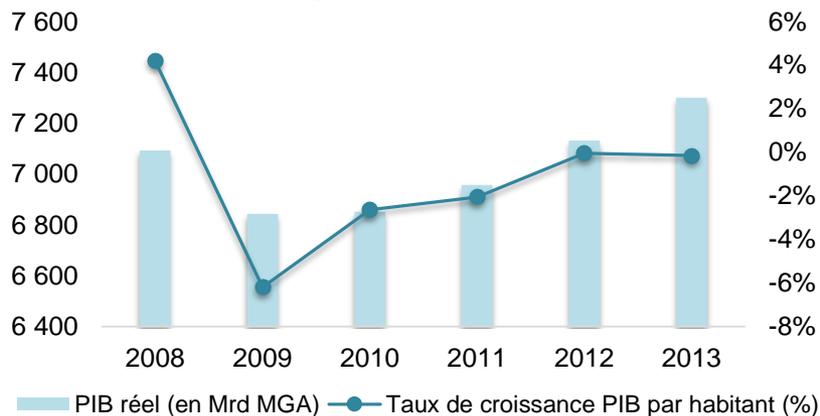
La crise politique déclenchée en 2009 a fortement affecté l'économie malgache et le développement du secteur privé

- La faiblesse de la croissance économique et sa mauvaise répartition ont eu des conséquences pour la population : **92 %** des habitants vivent avec moins de 2\$ par jour.
- La croissance économique estimée à **2,4%** en 2013 apparaît faible au regard de la croissance démographique du pays (2,8%) et économique de l'ASS<sup>1</sup> (5,1 %).

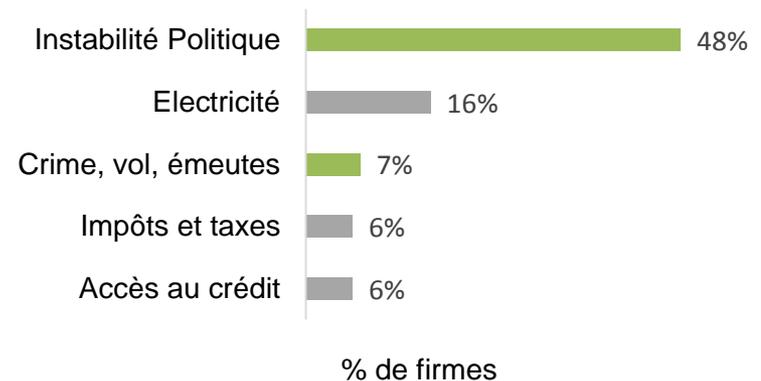
En 2013, le PIB/hab est toujours **11% inférieur** à celui de 2008.

Le **secteur privé** continue de pâtir de la crise politique et de l'instabilité qu'elle a généré.

PIB et taux de croissance du PIB par habitant à Madagascar depuis 2008



Principaux obstacles identifiés par les entreprises malgaches



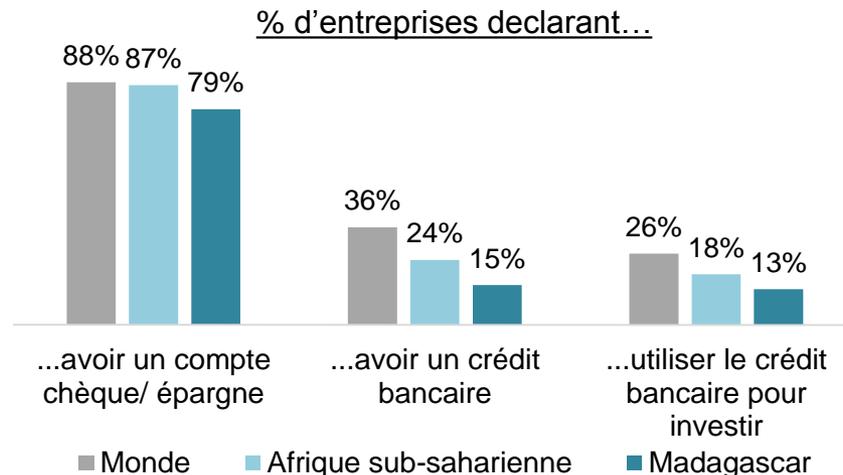
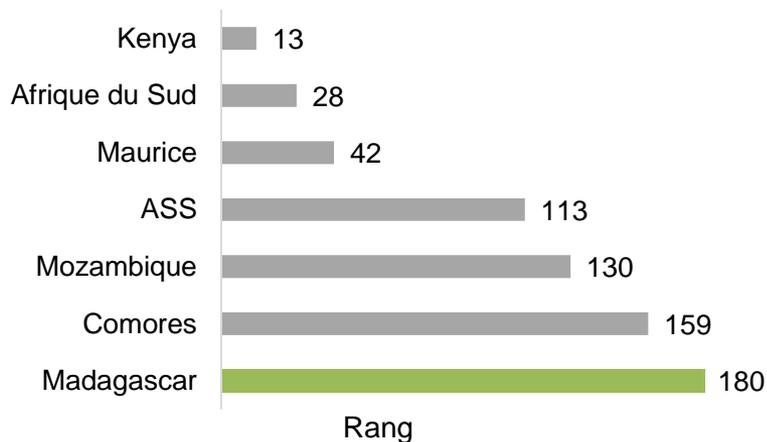
# Un accès au crédit difficile

Madagascar accuse un important retard dans l'accès au crédit par rapport au reste de l'Afrique

- La **fiabilité des droits légaux** (le degré de protection des droits des emprunteurs et des prêteurs) est **3 fois plus faible** à Madagascar que dans le reste de l'ASS<sup>1</sup>.
- **L'étendue de l'information sur le crédit** (une mesure de l'accessibilité des renseignements disponibles sur les crédits proposés) est **2 fois plus faible** à Madagascar que dans le reste de l'ASS, 5 fois plus faible que dans les pays de l'OCDE<sup>2</sup>.

Le pays se classe au 180ème rang (sur 189) en matière de facilité d'obtention de crédits en 2013<sup>1</sup>

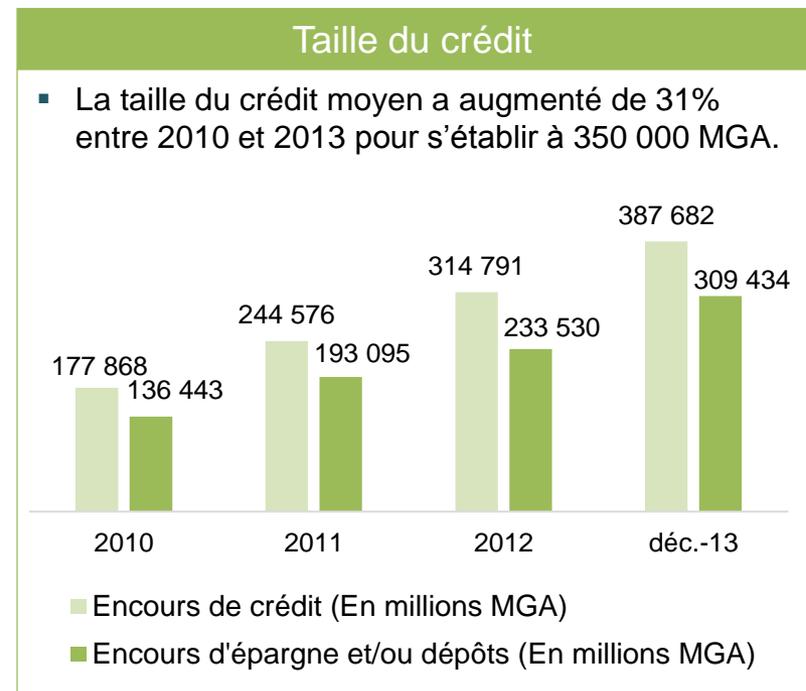
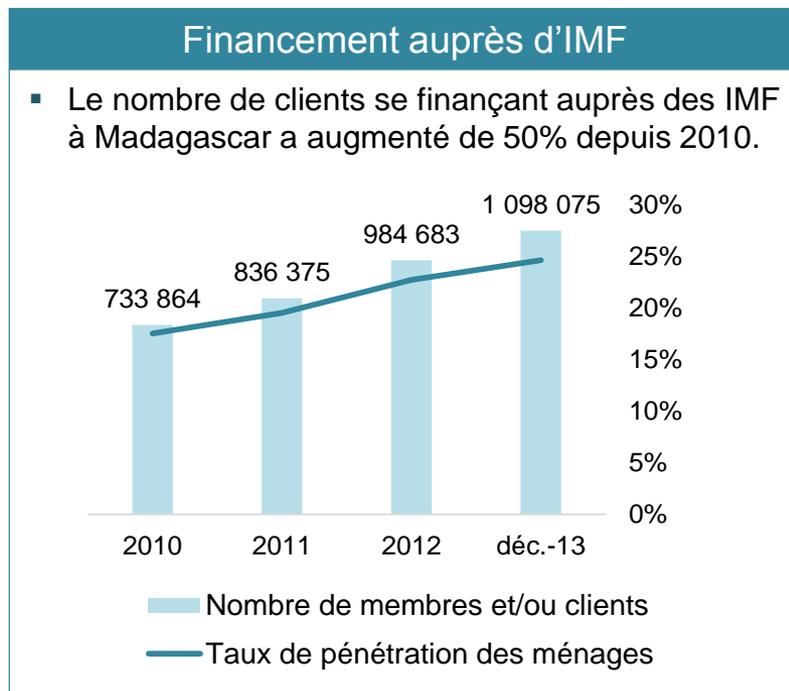
Le crédit bancaire apparaît très faiblement utilisé par les entreprises malgaches<sup>2</sup>.



# La microfinance en développement (1/2)

Dans un contexte d'accès difficile au crédit, le secteur de la microfinance poursuit son développement.

- Malgré ces années de crise, le secteur de la microfinance affiche une croissance importante.
- Cette dynamique peut s'expliquer par la nécessité d'un certain nombre d'activités informelles, fortement affectées par la crise, de trouver des financements externes.



# La microfinance en développement (2/2)

Institutions de microfinance et banques se côtoient sur le marché du microcrédit.

## 31 Institutions de Microfinance



Première Agence de Microfinance



Certaines IMF, comme Access Bank et Microcred, sont devenues des banques afin, notamment, d'augmenter leur plafond et la durée de leurs crédits.

Access Holding  
MICROFINANCE AG

microcred  
MADAGASCAR

BANK OF AFRICA  
MADAGASCAR  
GROUPE BANK OF AFRICA

## 11 banques territoriales



## 4 établissements financiers



# Sommaire

## ▪ Introduction

- Présentation des parties prenantes
- Contexte malgache
- **Problématique générale**
- Méthodologie

- ACEP finance un entrepreneuriat de court terme
- ACEP accompagne les entreprises dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion



# Problématique générale

Quel rôle joue ACEP dans le financement des petites entreprises et dans l'émergence d'un tissu d'entrepreneurs locaux?

## Les faits

Un tissu de PME est nécessaire pour créer une croissance économique équilibrée. Dans les pays développés, les PME représentent 60% des emplois et 50% du PIB, contre respectivement 30% et 17% dans les pays en développement.<sup>1</sup>

## La théorie

Cette absence de PME, que l'on nomme le « missing middle », trouve notamment ses causes dans les difficultés d'accès au financement.<sup>2</sup>

## Contexte malgache

Les PME malgaches souffrent d'un accès difficile au crédit formel notamment en raison de :

- La pauvreté qui limite la capacité des emprunteurs à fournir des garanties
- La prudence des banques compte tenu de l'instabilité politique et économique du pays

## Le rôle d'ACEP

ACEP accompagne des TPE dans leur croissance en levant les contraintes de financement grâce à une offre adaptée à leurs besoins : financement du BFR, crédit d'investissement, sur une période de 1 à 3 ans, jusqu'à 120 millions MGA.

**Quel est le rôle d'ACEP dans le développement des petites entreprises financées ?**

- Quel type d'entrepreneuriat ACEP finance-t-elle ?
- Comment ACEP accompagne-t-elle les entreprises à travers la crise économique malgache ?
- Comment ACEP se positionne-t-elle par rapport à la concurrence des banques et des autres IMF?

# Sommaire

## ▪ Introduction

- Présentation des parties prenantes
- Contexte malgache
- Problématique générale

## - Méthodologie

- ACEP finance un entrepreneuriat de court terme
- ACEP accompagne les entreprises dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion



# Méthodologie et objectifs de l'étude

## De "l'improve" et non du "prove"

- **Cette étude n'est pas une évaluation d'impact** au sens scientifique du terme, la méthodologie employée ne permettant pas de reconstruire la situation contrefactuelle nécessaire pour dire ce qu'il serait advenu sans l'action d'ACEP Madagascar.
- Cette évaluation adopte une **démarche "contributive"**. Elle vise à comprendre de quelle manière, et non dans quelle ampleur, ACEP Madagascar contribue aux objectifs d'impacts qu'elle s'est donnée.
- Nous avons construit un **cadre théorique** illustrant les différentes formes d'impact qu'ACEP Madagascar est supposée avoir sur ses clients.
- Cette étape nous a permis d'identifier les **questions d'évaluation** les plus pertinentes au regard du contexte local et de l'activité d'ACEP Madagascar.
- Les informations obtenues durant l'enquête nous ont alors permis de **confirmer ou d'infirmer ces hypothèses**.
- Ce constat clair et objectif nous permet de proposer à ACEP Madagascar des **pistes d'amélioration** visant à renforcer son impact économique et social.

Cette étude ne **permet pas d'attribuer** directement à ACEP les effets observés. Elle permet néanmoins de dire si ACEP contribue ou non, et de quelle manière, aux objectifs d'impact qu'elle s'est fixée.

**A RETENIR**



# Méthodologie (1/2)

## Choix de l'échantillon et conduite des entretiens

- Notre étude s'est intéressée à l'**impact du financement d'ACEP** sur les petites et moyennes entreprises clientes.
  - Nous avons exclu les entreprises les plus petites en concentrant notre étude sur les **entreprises ayant un crédit d'au moins 3 millions MGA** (environ 910 euros).
  - Nous nous sommes concentrés sur **les secteurs du commerce, de la manufacture, et des services**. Nous avons exclu le secteur agricole par commodité de rencontre des clients.
- Nous avons choisi aléatoirement **292 clients** satisfaisant ces critères et en avons rencontrés 253.
- A la fin de chaque questionnaire, nous avons noté la fiabilité des réponses obtenues. Nous avons exclu de notre analyse les questionnaires de fiabilité 3 (faible), ce qui nous donne un échantillon final de **243 clients**.
- Pour la grande majorité des entretiens, nous avons rencontré les clients **dans les agences d'ACEP** au moment de leur passage pour payer leur mensualité.
- Nous nous sommes présentés comme des « consultants externes » et avons réalisé les **entretiens seul à seul** avec les entrepreneurs et les interprètes afin de garantir la confidentialité des réponses.
- Les entretiens se sont déroulés **en malgache** avec le concours de 6 interprètes.
- Les entretiens ont duré en moyenne **47 minutes**.

Notre échantillon ne se veut **pas représentatif** de l'ensemble des clients d'ACEP, mais seulement de ceux ayant un crédit supérieur à 3M MGA. Notre étude ne tire donc pas de conclusions sur la totalité du portefeuille d'ACEP.

**A RETENIR**

# Méthodologie: échantillon (2/2)

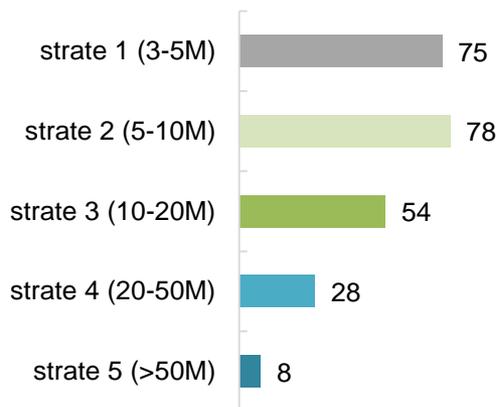
Un échantillon ciblé sur les petites et moyennes entreprises, et non sur les micro-entreprises

## Le client type

- Premier crédit : 8,6 millions MGA
- Dernier crédit (à ce jour) : 12 millions MGA
- Nombre de crédits : 5,6
- Ancienneté de l'entreprise : 12,9 ans
- Durée relation ACEP : 5,4 ans
- Chiffre d'affaires mensuel moyen : 15 millions MGA

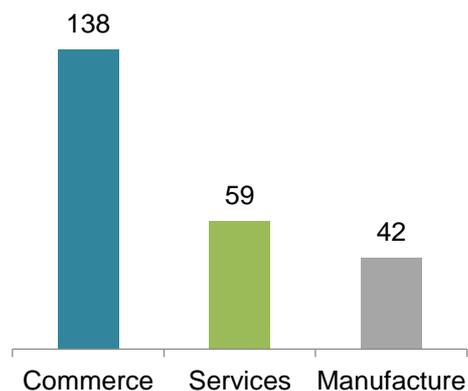
## Montant des crédits

### Distribution des enquêtés selon le montant du dernier crédit



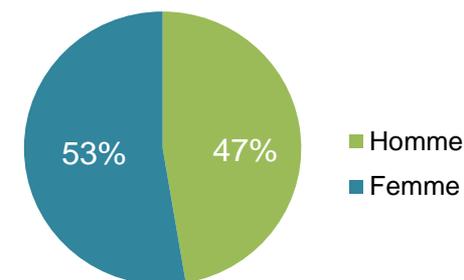
## Secteurs

### Répartition sectorielle des enquêtés



## Genre

### Répartition Homme / Femme des enquêtés



# Structure du questionnaire

Notre questionnaire permet d'appréhender les impacts d'ACEP selon plusieurs dimensions

Thème	Données recherchées
Création de l'activité	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Connaître le parcours de l'entrepreneur</li><li>▪ Evaluer les emplois créés</li><li>▪ Cerner le développement potentiel de l'activité</li></ul>
Motivation, risques et perspectives de développement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comprendre les choix de l'entrepreneur</li><li>▪ Relever les obstacles qui freinent la croissance de l'activité</li></ul>
Investissements et besoin de financement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reconstituer les investissements réalisés par l'entrepreneur</li><li>▪ Détailler ses projets de développement et le financement nécessaire</li></ul>
Sources de financement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identifier les différentes sources de financement</li><li>▪ Evaluer la connaissance du système de crédit, des banques et d'ACEP</li></ul>
Formalisation de l'activité	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identifier les démarches d'enregistrement officiel de l'activité</li><li>▪ Identifier le système comptable utilisé par l'entrepreneur</li></ul>
Perception du service d'ACEP	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etablir un bilan de satisfaction</li><li>▪ Comprendre les attentes des clients</li></ul>

# Sommaire

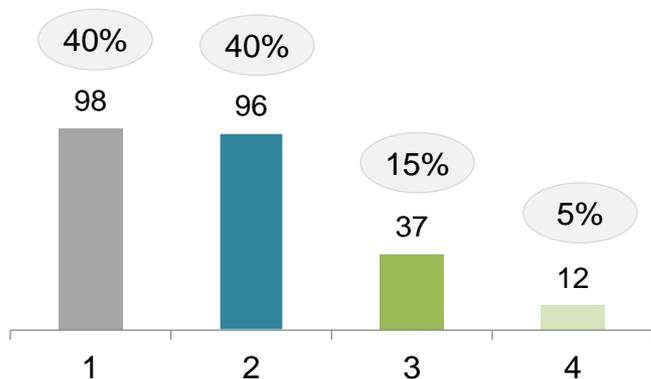
- Introduction
- **ACEP finance un entrepreneuriat de court terme**
  - Profil des clients : un entrepreneuriat de subsistance mais dynamique
  - ACEP participe essentiellement des activités déjà créées
  - Une faible formalisation entrave encore le développement
  - Les obstacles opérationnels semblent être les plus difficiles à surmonter
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion

# Une multi-activité des clients d'ACEP

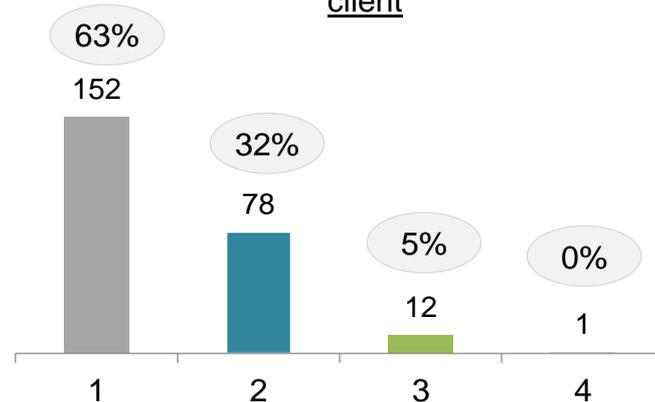
Les clients ont un passé entrepreneurial fort et gèrent très souvent plusieurs activités dans différents secteurs en parallèle

- Les clients d'ACEP sont des « multi-entrepreneurs »:
  - **60%** ont créé au moins deux activités dans des secteurs différents au cours de leur vie
  - **37%** gèrent en parallèle plusieurs activités

Nombre d'activités créées par client



Nombre d'activités gérées simultanément par client

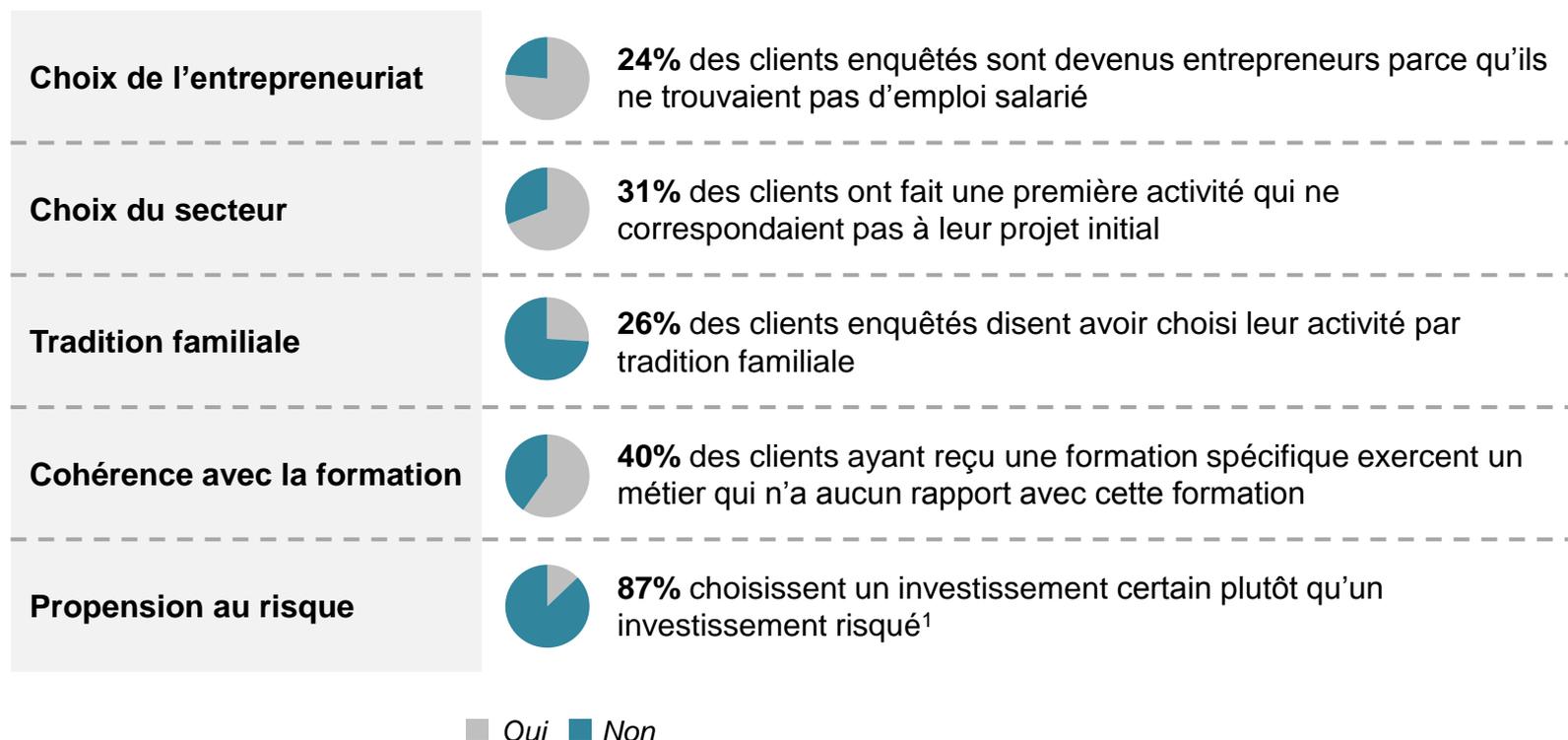


- La majorité des clients a créé plus d'une activité avec une **période moyenne entre le lancement des différentes activités de 8 ans** (allant de moins d'un an à 30 ans).
- Les différentes activités créées par un même entrepreneur sont très souvent **multisectorielles** et ne semblent pas répondre à une recherche de synergies.

# Des entrepreneurs opportunistes

Les clients d'ACEP saisissent des opportunités de profits sans avoir de réelles vocations

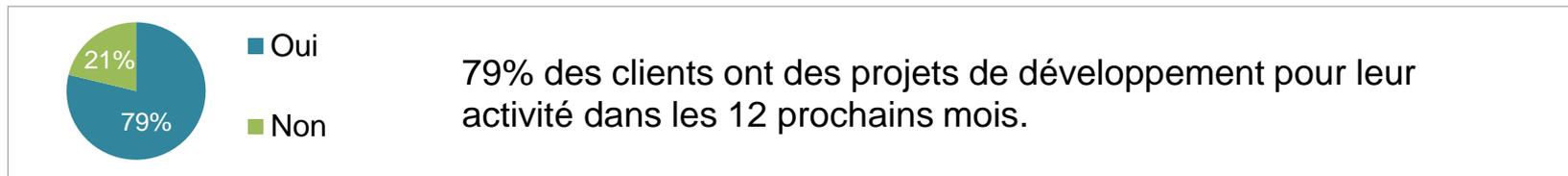
- Une partie des clients semblent être des « entrepreneurs par défaut »: ils n'ont pas choisi d'être entrepreneurs et ne réalisent pas leur projet initial.



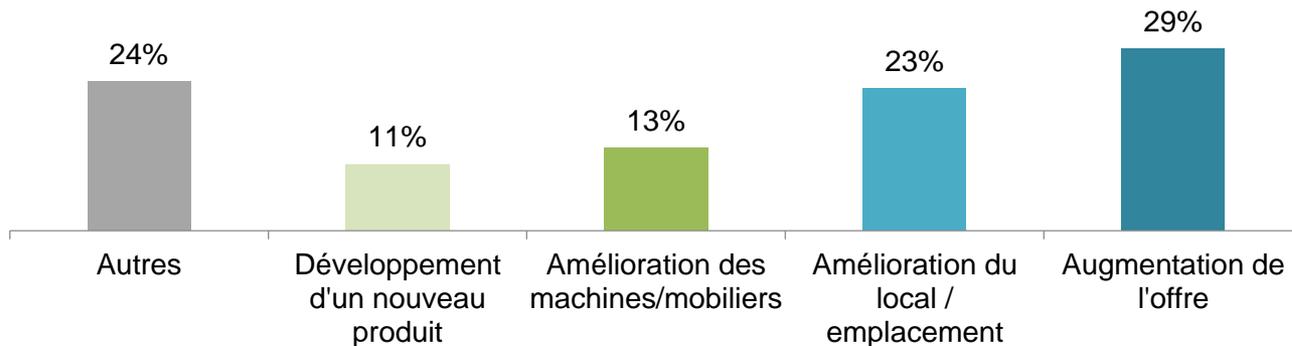
# Un entrepreneuriat dynamique

Les clients d'ACEP ont des projets de développement suivant une logique de diversification de leur activités

- Les entrepreneurs se projettent et envisagent pour la plupart de développer leur activité dans les 12 mois à venir:



Quel(s) type(s) d'investissement(s) prévoyez-vous?



- Au delà des projets pour leur activité actuelle, les clients cherchent aussi à **se diversifier**.
- **51%** des clients ont ainsi l'intention de développer une activité dans un autre secteur.

# Sommaire

- Introduction
- **ACEP finance un entrepreneuriat de court terme**
  - Profil des clients : un entrepreneuriat de subsistance mais dynamique
  - **ACEP finance essentiellement des activités déjà créées**
  - Une faible formalisation entrave encore le développement
  - Les obstacles opérationnels semblent être les plus difficiles à surmonter
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion

# L'épargne, principale source de financement

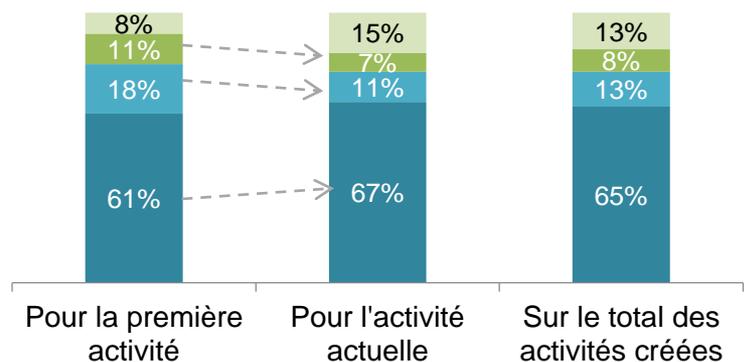
Pour lancer leurs activités, plus de 60% des clients ont eu exclusivement recours à l'épargne personnelle

## Une épargne prépondérante

L'utilisation d'épargne augmente entre le lancement de la première et de la dernière activité:

- Tandis que le **recours aux proches** diminue.
- Cette augmentation s'explique par l'utilisation des **fonds générés par les activités précédentes**.

### Principales sources de financement des clients



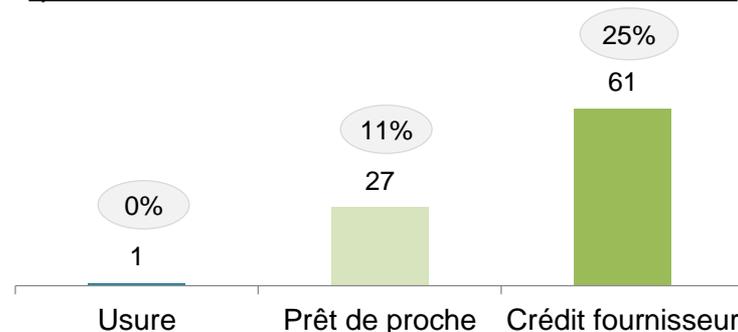
- Epargne personnelle
- Dons de proches / héritage
- Prêt de proches
- Crédit microfinance

## Des financements extérieurs faibles

Les clients ont très **peu recours à des sources de financement extérieurs** pour leur activité:

- **74%** du montant total investi lors de la création d'activité vient de l'épargne personnelle.
- Le **crédit fournisseur** est le plus répandu.

### Clients ayant eu recours à des financements autres que le crédit ACEP au cours des 12 derniers mois



# La micro-finance comme complément

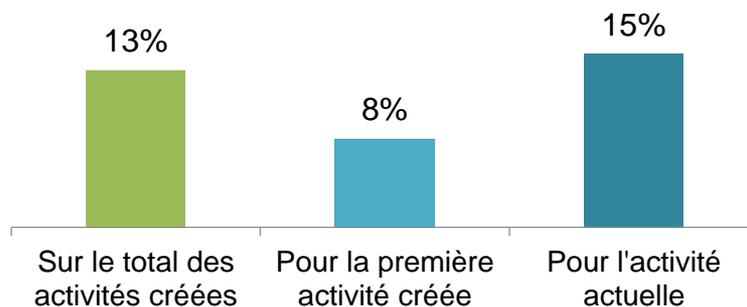
ACEP permet essentiellement de financer le besoin en fonds de roulement

## Arrivée d'ACEP dans le financement

**ACEP finance peu la création d'entreprise** et arrive relativement tard dans le développement des entreprises:

- Seuls **8%** des entrepreneurs ont eu recours à la microfinance pour créer leur première activité.
- En moyenne les clients ont pris un crédit chez ACEP **8 ans** après la création de leur première entreprise<sup>1</sup>.

### Proportion de clients citant le microcrédit comme principale source de financement

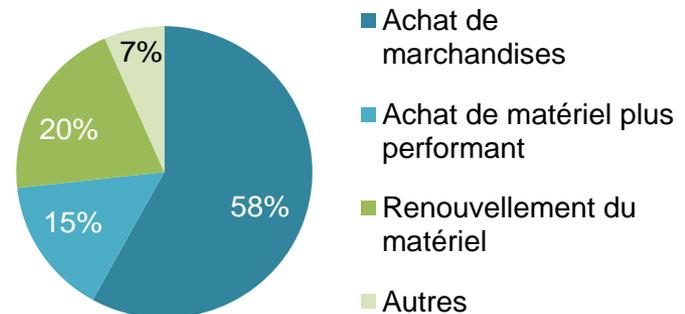


## Utilisation des crédits d'ACEP

**Les crédits d'ACEP sont essentiellement utilisés pour la gestion courante de l'entreprise:**

- **58%** des entrepreneurs utilisent le crédit pour acheter des marchandises.
- Seuls **15%** utilisent leur crédit pour investir dans du matériel plus performant.

### Quel type de dépenses réalisez-vous en priorité grâce aux crédits d'ACEP?



# Sommaire

- Introduction
- **ACEP finance un entrepreneuriat de court terme**
  - Profil des clients : un entrepreneuriat de subsistance mais dynamique
  - ACEP finance essentiellement des activités déjà créées
  - **Une faible formalisation entrave encore le développement**
  - Les obstacles opérationnels semblent être les plus difficiles à surmonter
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion



# Des entreprises qui ont une existence légale

Les entrepreneurs ont en général effectué les démarches administratives nécessaires pour formaliser leur activités

- Près des  $\frac{3}{4}$  des clients ont accompli toutes les démarches administratives et fiscales requises. En revanche l'inscription à la CNaPS<sup>1</sup> est très rare.

## Fiscalité

- **80%** ont un numéro d'identification fiscale (NIF) et un numéro statistique
- **73%** sont inscrits au registre du commerce (RCS)

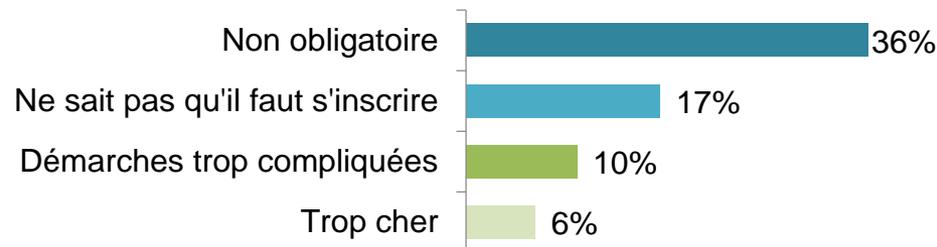
- *Le NIF permet d'identifier les contribuables et de recouvrer plus facilement l'impôt.*
- *Le RCS fournit des renseignements sur l'activité de l'entreprise et favorise la transparence de l'activité.*

## Prévoyance santé

- Seuls **9** clients sont inscrits à la CNaPS

- *La CNaPS est l'unique organisme de sécurité sociale pour les travailleurs en matière de prestations familiales, d'accidents du travail et de retraites.*

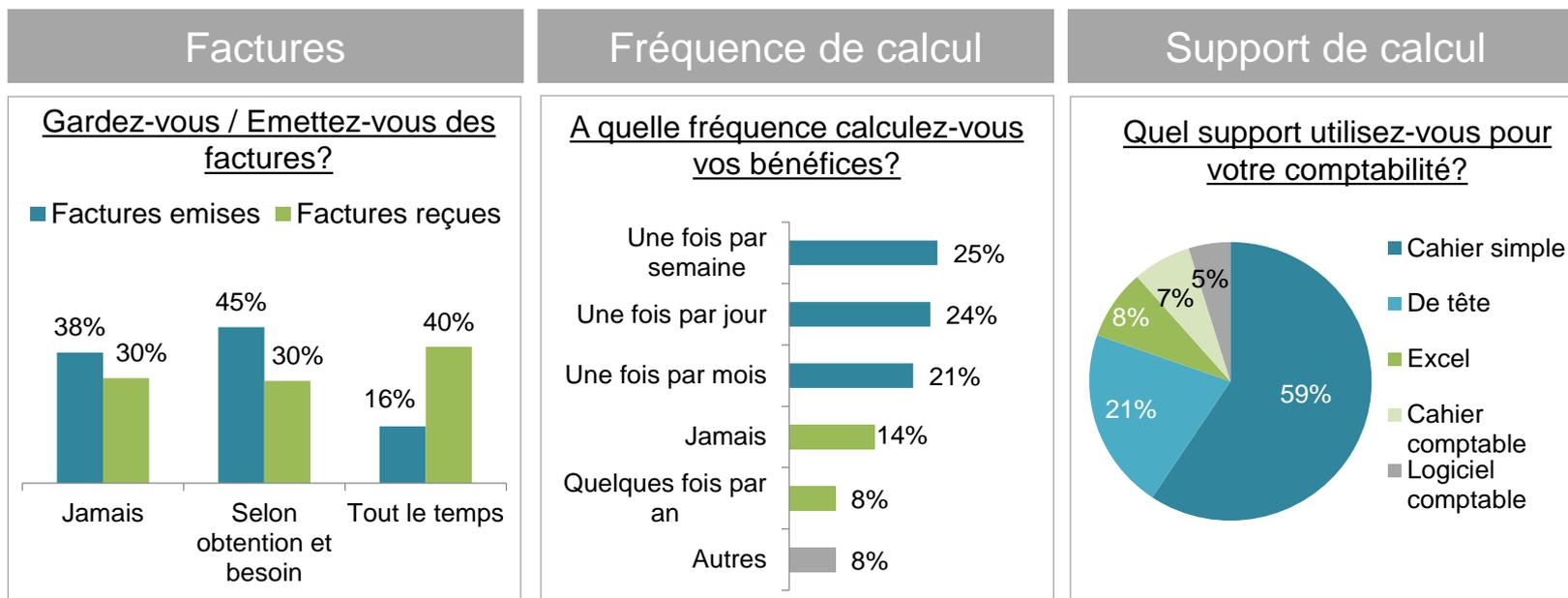
- Les clients évoquent plusieurs raisons pour justifier leur absence d'inscription à la CNaPS:



# Mais une très faible formalisation comptable

Une logique de « trésorerie immédiate » semble prédominer chez les clients d'ACEP

- Les clients interrogés ont peu l'habitude de garder/demander les factures de leurs achats (30% ne le font jamais) ni d'émettre des factures lors de leurs ventes (seuls 16% le font tout le temps).
- 14% des entrepreneurs ne calculent jamais leurs bénéfices et parmi ceux qui les calculent, 80% le font de tête ou utilisent un simple cahier.



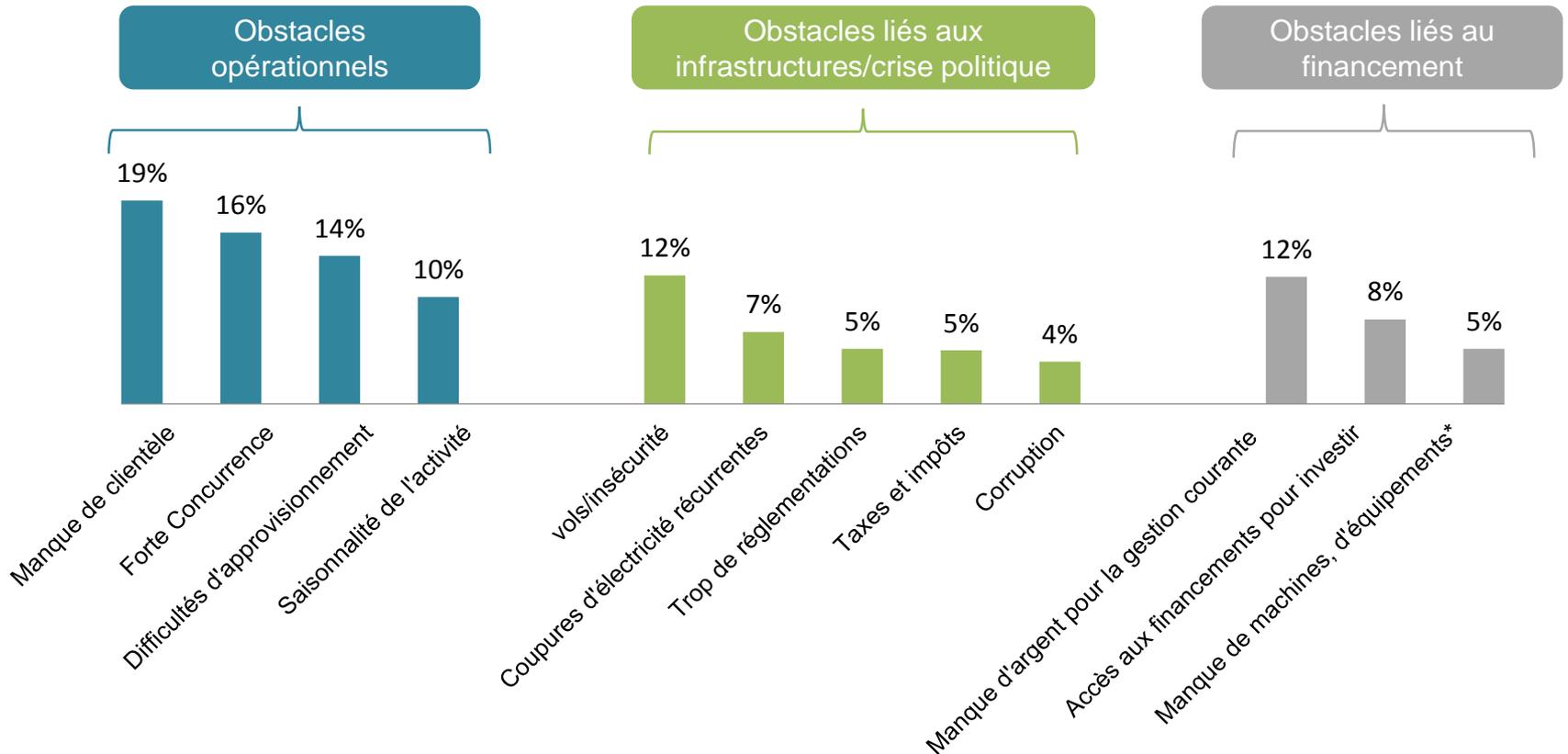
# Sommaire

- Introduction
- **ACEP finance un entrepreneuriat de court terme**
  - Profil des clients : un entrepreneuriat de subsistance mais dynamique
  - ACEP finance essentiellement des activités déjà créées
  - Une faible formalisation entrave encore le développement
  - **Les obstacles opérationnels semblent être les plus difficiles à surmonter**
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion

# Présentation des obstacles rencontrés

Les clients d'ACEP sont confrontés à de multiples obstacles, surtout opérationnels, dans le développement de leurs activités

- Les clients ont cité spontanément de nombreux obstacles que nous avons classés en trois grandes familles :

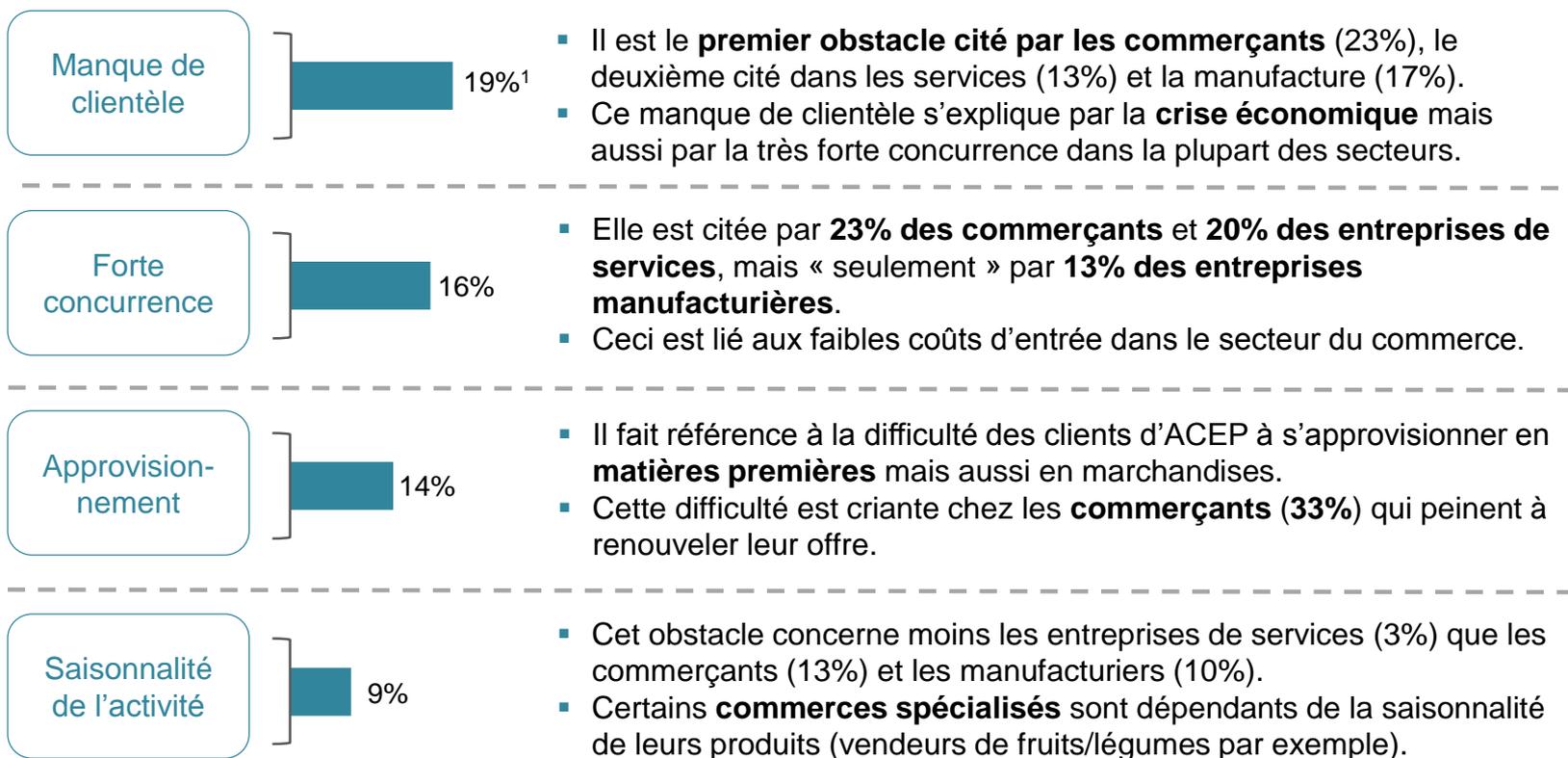


Note: \* Le manque de machines et d'équipements est lié à un problème de financement suffisant pour acheter ce matériel.

# Des obstacles opérationnels

Le principal obstacle opérationnel – le manque de clientèle – s’explique grandement par la crise économique

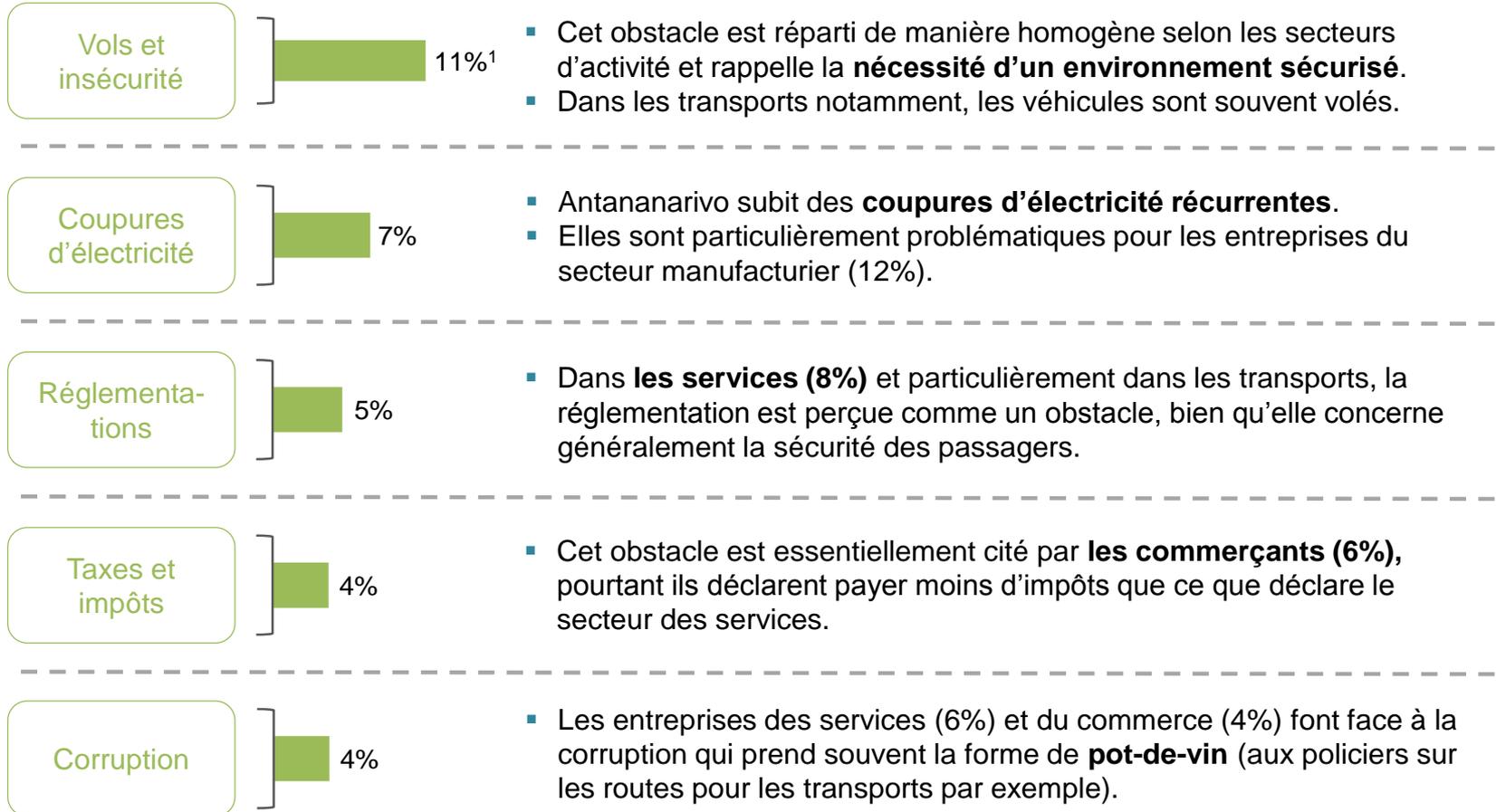
- 62% des clients interrogés citent spontanément au moins un obstacle opérationnel.



1 - Note: Les pourcentages représentent la part des enquêtés par secteur ayant cité cet obstacle.

# Des obstacles liés aux infrastructures et à l'Etat

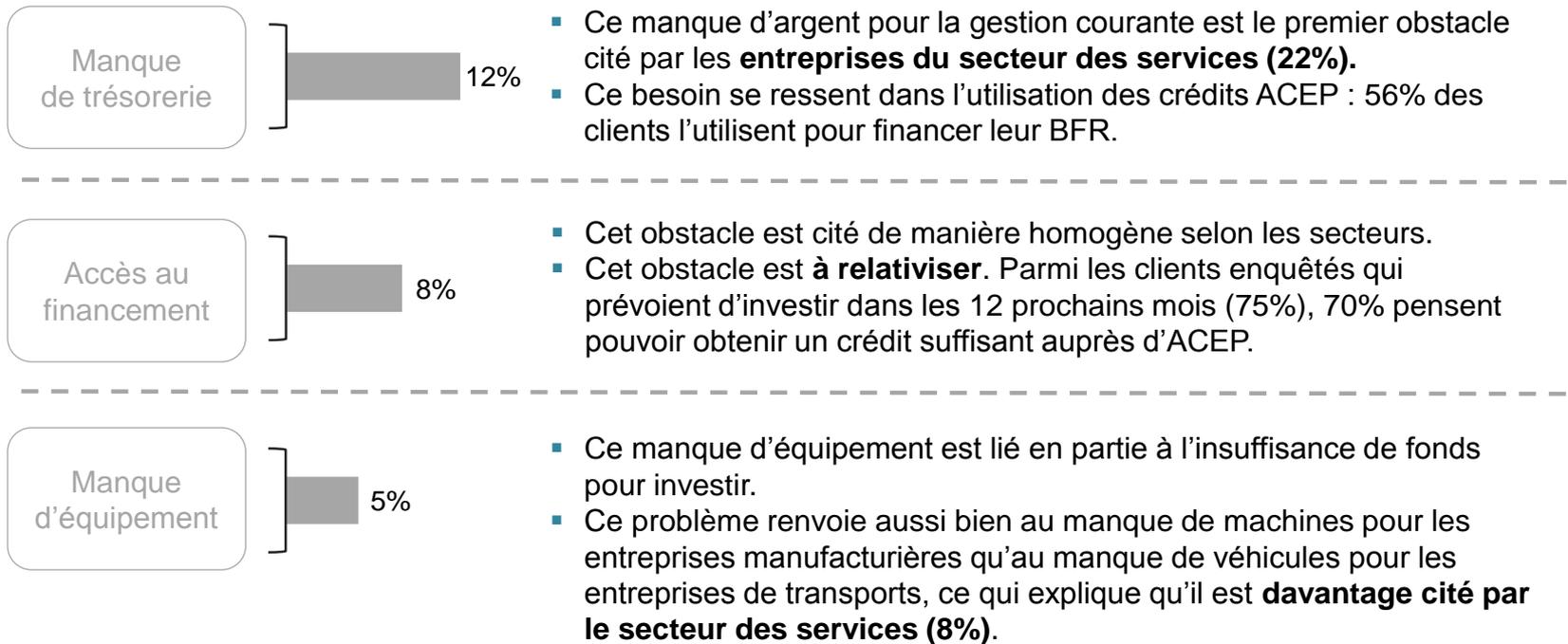
Le climat politique malgache ne fournit pas un environnement propice au développement des entreprises



1 - Note: Les pourcentages représentent la part des enquêtés par secteur ayant cité cet obstacle.

# Des obstacles liés au financement

Malgré leurs crédits, les clients d'ACEP rencontrent des difficultés importantes dans le financement de leurs activités



Les **obstacles opérationnels** sont cités par **62%** des clients, loin devant les obstacles liés aux infrastructures et à l'Etat (37%) et ceux liés au financement (25%). Notons que 20 clients n'ont cité aucun obstacle.

**A RETENIR**

# Sommaire

- Introduction
- Le financement d'un entrepreneuriat de court terme
- **ACEP accompagne les entreprises dans la crise**
  - **Un impact micro-économique : ACEP aide ses clients à maintenir leur rentabilité**
  - Un impact macro-économique : un effet d'entraînement sur l'économie
  - Un impact social : une amélioration des conditions de vie des clients
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion



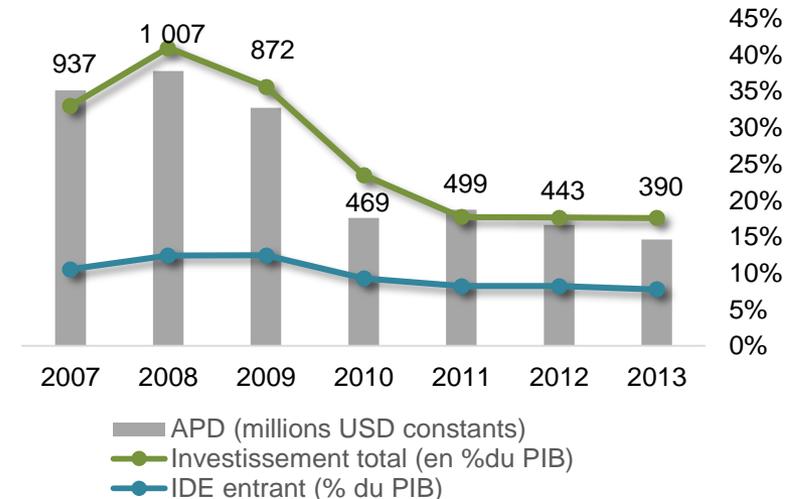
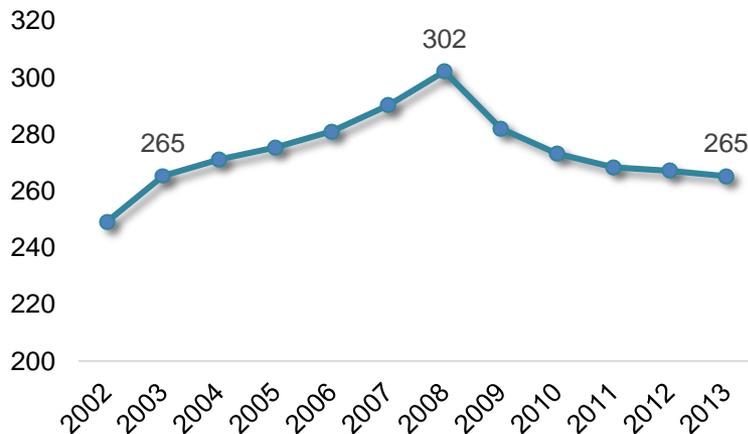
# Rappel des conséquences de la crise

Cinq ans de crise politique ont prélevé un lourd tribut sur l'économie et la population malgaches.

- L'économie malgache a cru de **3%** en moyenne par an entre 2000 et 2008, contre **0,5%** entre 2008 et 2013.
- En prenant comme référence une croissance annuelle de 3%, le PIB en 2013 aurait été de **13%** au-dessus de son niveau actuel, soit **290 millions d'euros** (93% de l'APD<sup>1</sup> reçue par Madagascar en 2012).
- **La résilience du secteur privé est de plus en plus mise à l'épreuve** en raison de l'effondrement des composants de la demande (investissement publique, investissements étrangers (IDE), APD<sup>1</sup>)

En 2013, le PIB/hab est égal à celui de 2003, restant de **12% inférieur** à celui d'avant crise (2008).

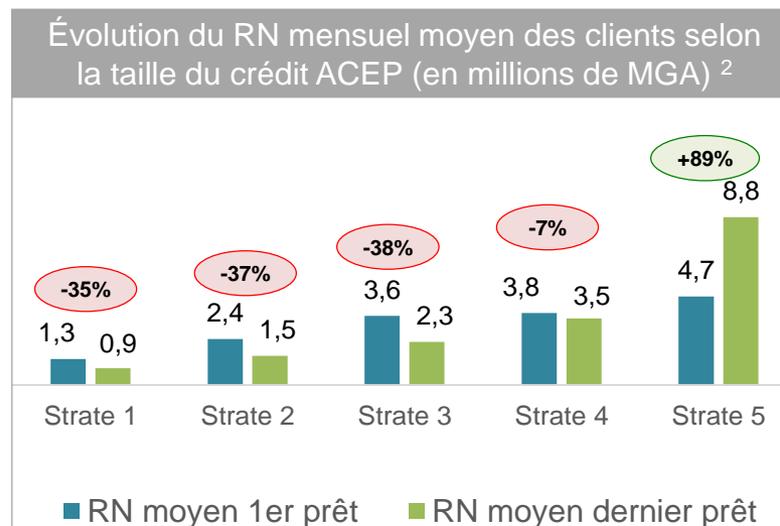
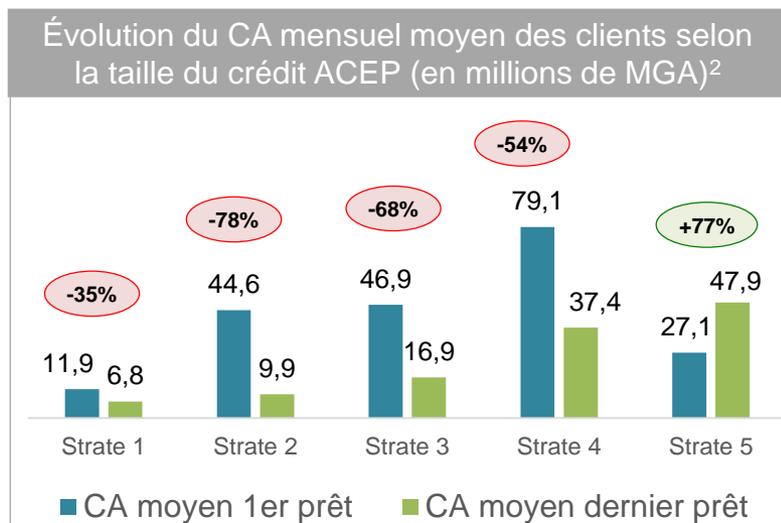
Depuis 2008, les IDE ont **chuté de 44%**, l'investissement total de **62%**, l'APD de **61%**.



# Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net

Les clients d'ACEP ont gravement souffert de la crise politique et économique depuis 2009

- Les clients d'ACEP enquêtés ont connu une **baisse** moyenne de **leur chiffre d'affaires de 61 %** et de leur **résultat net de 24%** depuis leur premier crédit chez ACEP<sup>1</sup>.
- Seule la tranche des clients ayant obtenu un **crédit de plus de 50 millions MGA (15 000 euros)** connaît une **croissance** moyenne positive de son **CA** et de son **RN**.



**35%** des clients de l'échantillon (soit 88 personnes) ont néanmoins connu une croissance de leur CA (14% en moyenne) et RN (58% en moyenne).

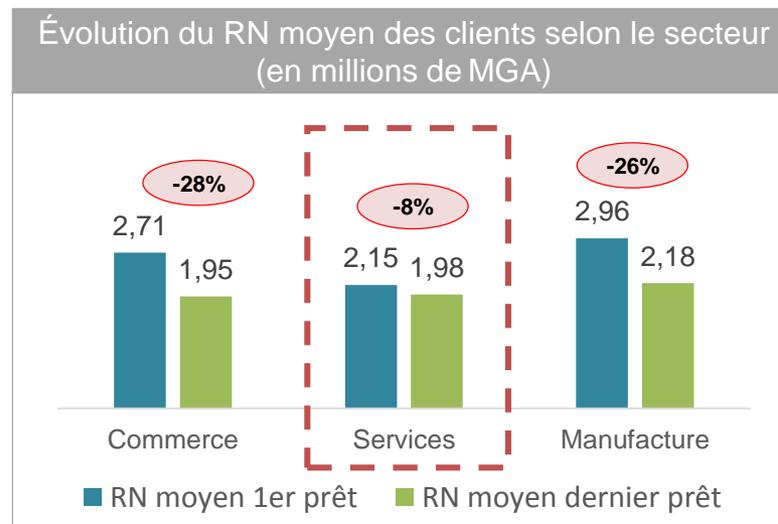
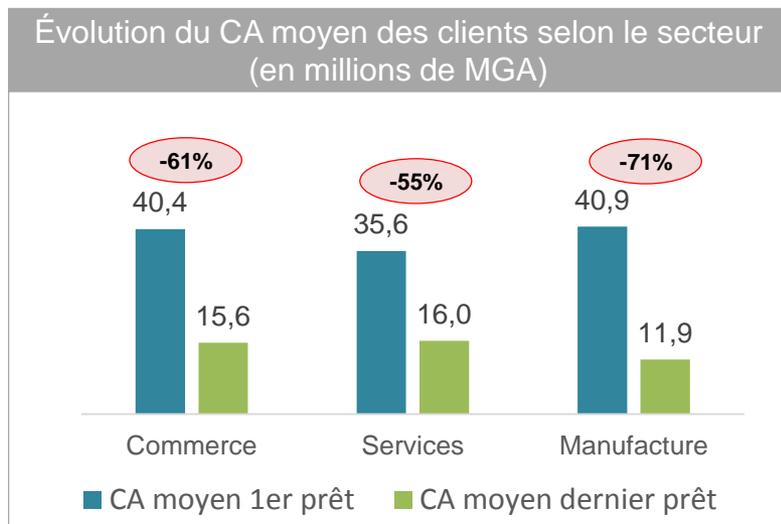
**A RETENIR**

1. Par premier crédit, nous entendons le crédit le plus ancien sur lequel nous avons pu avoir des informations. Le nombre moyen d'années entre les deux crédits est de 6,3 ans, soit un point de départ en 2007-2008, juste avant la crise.  
 2. Strate 1 = [0; 5 000 000 MGA] Strate 2 = [5 000 000; 10 000 000 MGA] Strate 3 = [10 000 000; 20 000 000 MGA] Strate 4 = [20 000 000; 50 000 000 MGA] Strate 5 = [50 000 000 MGA; 120 000 000 MGA]

# Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net

Seul le secteur des services parvient à limiter la baisse de son résultat net

- On constate une tendance baissière de l'activité **quelque soit le secteur d'activité**.
- Les clients du secteur **manufacturier sont les plus touchés**, avec une baisse moyenne du CA de 71% et de 26% pour le RN.



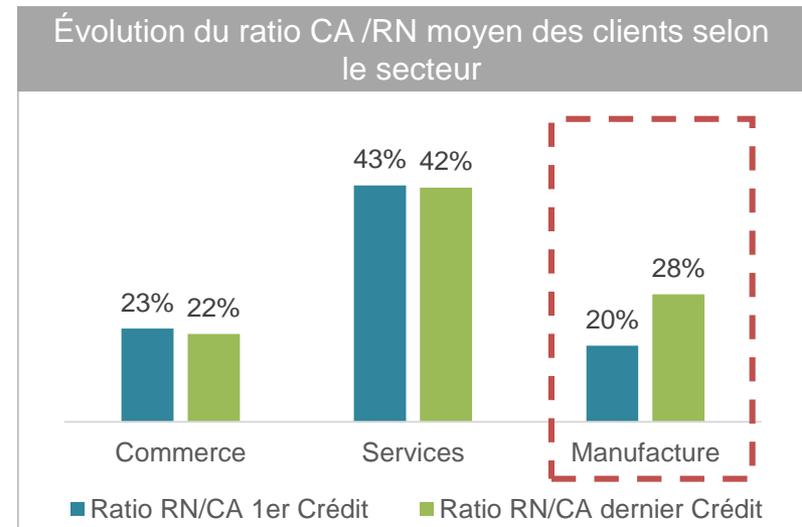
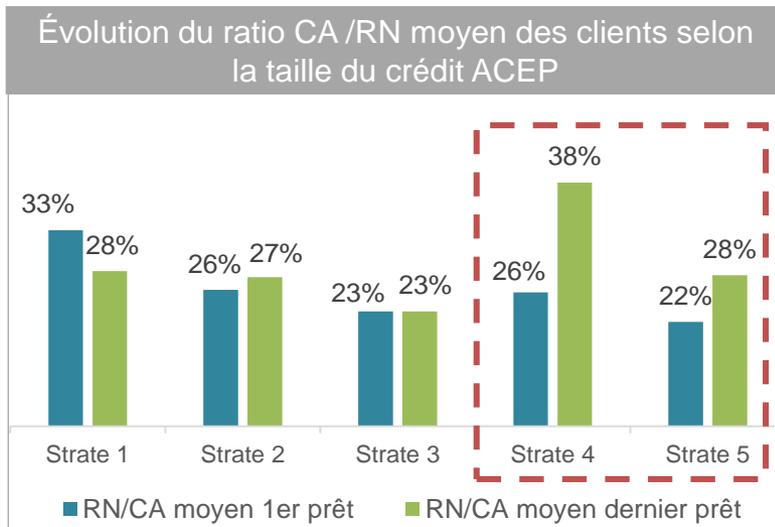
Si tous les secteurs ont été touchés, les **services s'en sortent le mieux** avec une baisse de seulement 8% du résultat net moyen.

**A RETENIR**

# L'évolution de la rentabilité

Malgré la crise, les clients d'ACEP ont su préserver, voire améliorer leur rentabilité

- Le **niveau de rentabilité moyen** des clients des strates 2 à 5 s'est **amélioré** depuis leur premier crédit chez ACEP (+5 points en moyenne).
- Les clients des secteurs du commerce et des services ont une rentabilité moyenne stable tandis que la rentabilité moyenne des clients dans le **secteur manufacturier a fortement augmenté** (+8 points).



60% des clients d'ACEP ont augmenté ou maintenu leur niveau de rentabilité.

**A RETENIR**

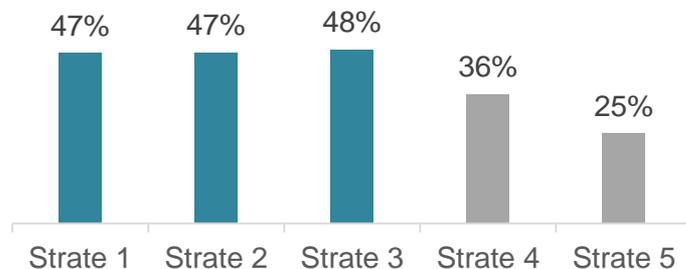
# Une amélioration de la gestion des entreprises

ACEP joue un rôle non négligeable dans l'amélioration de la gestion des entreprises de ses clients

- **45%** des clients déclarent bénéficier de conseils de la part d'ACEP. Parmi eux, **95%** déclarent avoir amélioré la gestion de leur entreprise.

## Selon la taille du prêt

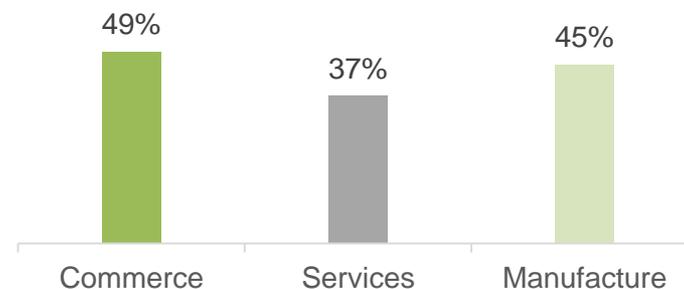
% des clients par strate qui déclarent bénéficier de conseils de la part d'ACEP <sup>(1)</sup>



Les clients ayant obtenu les plus petits prêts sont ceux qui bénéficient le plus des conseils.

## Selon le secteur

% des clients par secteur qui déclarent bénéficier de conseils de la part d'ACEP



Les clients dans le commerce et la manufacture bénéficient davantage de conseils que les clients dans les services.



« *Mon chargé de crédit est très attentif à mon activité et me donne des conseils régulièrement* »

Une cliente ACEP ayant contracté un crédit de 12 millions de MGA pour lancer un commerce

# Sommaire

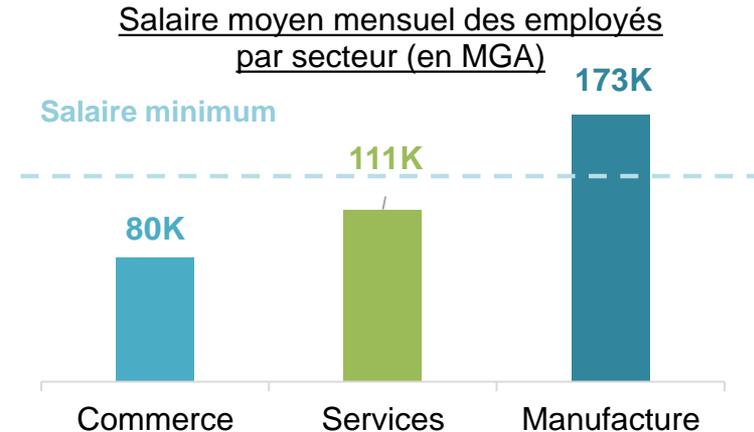
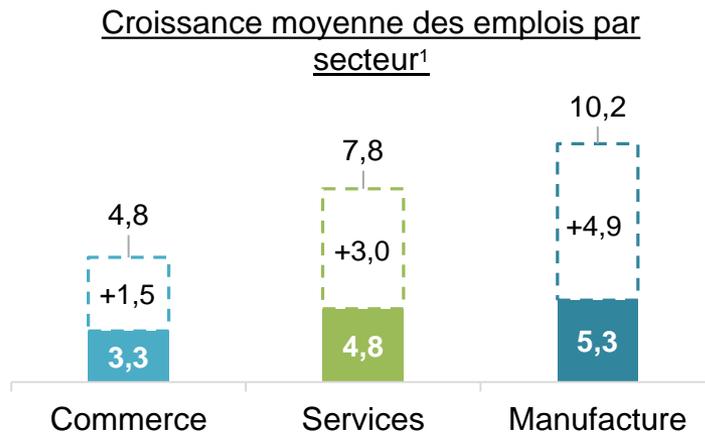
- Introduction
- Le financement d'un entrepreneuriat de court terme
- **ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise**
  - Un impact micro-économique : ACEP aide ses clients à maintenir leur rentabilité
  - **Un impact macro-économique : un effet d'entraînement sur l'économie**
  - Un impact social : une amélioration des conditions de vie des clients
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion



# Une création d'emplois

Les activités des clients d'ACEP ont créé en moyenne 2,4 emplois depuis le premier crédit ACEP obtenu

- **91%** des entreprises clientes d'ACEP **emploient au moins un salarié**.
- Les entreprises de l'échantillon emploient aujourd'hui en moyenne 6,4 personnes contre 4 au moment de leur premier crédit chez ACEP.
- La rémunération moyenne mensuelle des salariés des entreprises clientes d'ACEP s'élève à 115 000 MGA, ce qui **est inférieur au salaire minimum** mensuel indiqué par l'Etat (124 000 MGA).



La manufacture est le secteur le plus créateur d'emplois et celui qui rémunère le mieux ses employés parmi les clients d'ACEP.

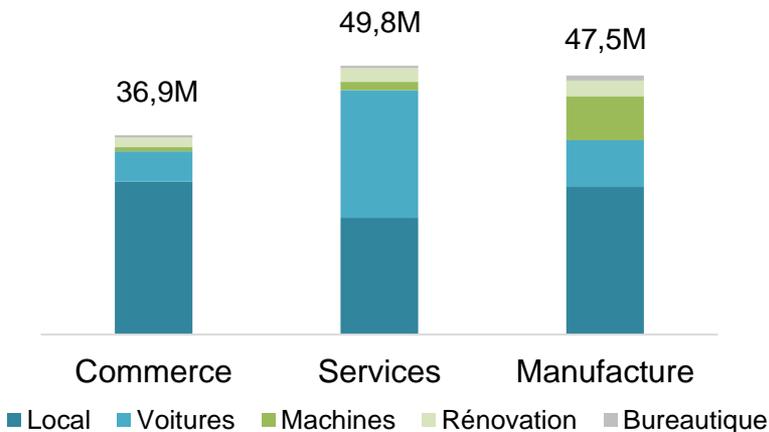
**A RETENIR**

# Des entreprises qui investissent

Les clients d'ACEP ont investi en moyenne 41 millions MGA depuis 2004 générant un effet d'entraînement

- **88%** des entreprises ont réalisé un investissement au cours des dix dernières années. Les montants moyens investis s'élèvent à **47 millions MGA** (14 250€) sur cette période.
- Sans surprise, les services et les manufactures investissent plus que les commerces car ils ont un **besoin en matériel plus important** (transports, machines de production...).

Investissements moyens et répartition des investissements par secteur (en MGA)



**1<sup>er</sup> poste** de dépenses tous secteurs confondus : **achat d'un local**

- **63%** des montants dépensés
- **37%** des entreprises

**Entreprises ayant investi :**

- **83%** des commerces
- **93%** des services
- **98%** des manufactures

Le secteur **manufacturier** et celui des **services** sont ceux qui investissent le plus régulièrement et le plus massivement.

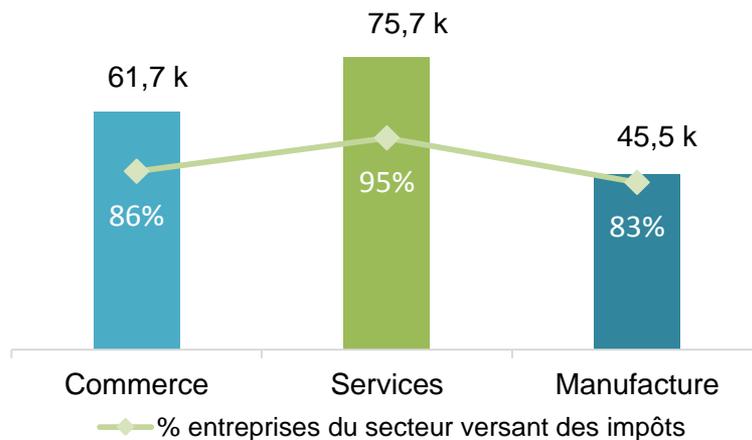
**A RETENIR**

# Le versement d'impôts et taxes

Même s'ils sont très faibles, les versements d'impôts et taxes de ces petites entreprises contribuent aux revenus de l'Etat.

- **87% des clients d'ACEP** interrogés déclarent payer des impôts et taxes.
- Ils versent en moyenne **70 000 MGA par mois**, soit une recette annuelle d'environ 840 000 MGA (254 €) par entrepreneur pour l'État.

Impôts mensuels moyens par secteur (en MGA)



Les clients d'ACEP du secteur **des services** payent en moyenne plus d'impôts et taxes que les clients des autres secteurs.

La **forte présence des transports** dans l'échantillon explique la place des services: les véhicules font l'objet d'une **taxe spécifique**.

87% des clients d'ACEP Madagascar déclarent payer des impôts et taxes. Le secteur des services est le plus taxé.

**A RETENIR**

# Sommaire

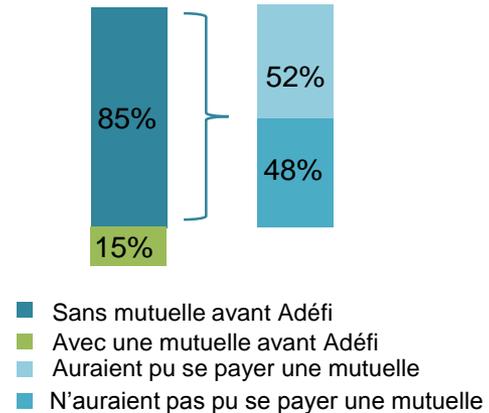
- Introduction
- Le financement d'un entrepreneuriat de court terme
- **ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise**
  - Un impact micro-économique : ACEP aide ses clients à maintenir leur rentabilité
  - Un impact macro-économique : un effet d'entraînement sur l'économie
  - **Un impact social : une amélioration des conditions de vie des clients**
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- Conclusion



# Adéfi, la mutuelle de santé d'ACEP

Depuis 2010, ACEP propose une mutuelle de santé à ses clients et contribue ainsi à améliorer leur accès aux soins

- Si moins de **2%** des clients arrivés après la mise en place d'ADEFI (2010) désignent Adéfi comme motivation principale dans leur choix d'ACEP, **13%** disent que ce fût **déterminant** dans leur décision.
- Cependant, l'utilisation d'Adéfi reste **faible** : seuls 13% des clients interrogés y ont eu recours
  - parmi eux, 28% n'auraient pas pu se payer les soins autrement.
- Comment l'expliquer ?



« Le problème d'adéfi, c'est que tous les frais ne sont pas couverts : par exemple les frais dentaires et oculaires ne sont pas pris en charge. », une cliente

« Il n'y a pas assez d'hôpitaux et pharmacies partenaires; pour pouvoir utiliser Adéfi, c'est compliqué. », un client

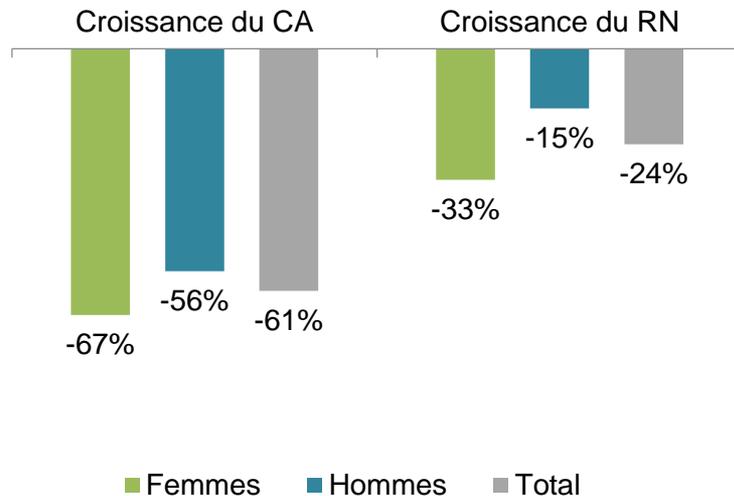
L'impact social d'ACEP passe notamment par sa mutuelle de santé. **A RETENIR**  
**35% des clients** d'ACEP n'avaient pas de mutuelle avant Adéfi et n'auraient pas pu s'en payer une.

# « Women Empowerment » (1/2)

Les clientes d'ACEP subissent la crise de plein fouet mais gèrent la baisse d'activité plutôt mieux que les hommes.

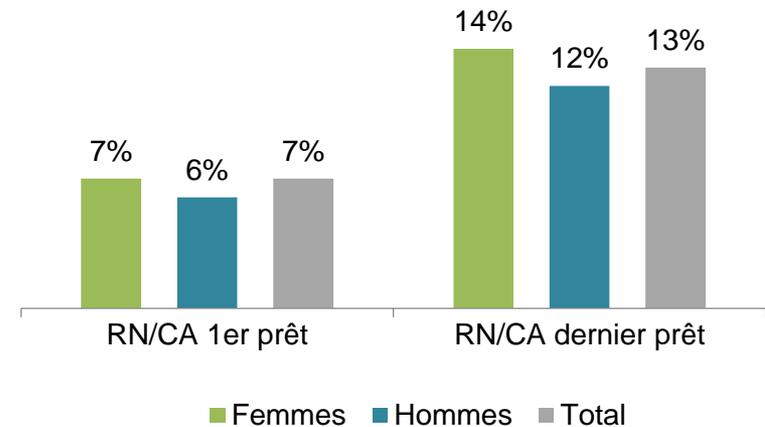
## Chiffre d'affaires et résultat net

Depuis leur premier crédit ACEP, les entreprises dirigées par des femmes ont vu leur CA et leur RN chuter davantage que les entreprises dirigées par des hommes.



## Rentabilité

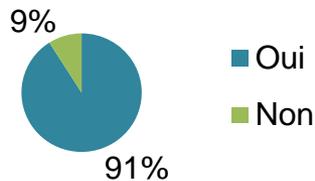
Malgré une baisse d'activité plus forte, les femmes maintiennent un niveau de performance équivalent à celui des hommes, doublant leur ratio RN/CA.



# « Women Empowerment » (2/2)

Les clientes d'ACEP déclarent que leur position au sein de la société s'est améliorée avec le développement de leur activité

- Les clientes ne ressentent pas de discrimination dans l'attribution des crédits.



91% des femmes interrogées estiment qu'il n'est pas plus difficile d'obtenir un crédit chez ACEP en tant que femme.

- ACEP participe à l'affirmation sociale des femmes malgaches.
  - **Au sein de la communauté**: 79% des clientes estiment que leur situation sociale a changé depuis qu'elles sont clientes chez ACEP.
  - **Au sein du foyer** : 86% des clientes estiment que leur situation a changé depuis qu'elles sont clientes chez ACEP.

*“Je suis plus respectée dans le quartier. Je suis perçue comme quelqu'un qui a réussi, comme une leader.”*

*“Les gens ont plus confiance en moi et mes compétences étant donné que maintenant j'ai des responsabilités.”*

*“Un dicton malgache dit que "les riches ne sont pas amis avec les pauvres". Aujourd'hui je suis respectée par tout le monde, même les riches !”*



# Sommaire

- Introduction
- Le financement d'un entrepreneuriat de court terme
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- **Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP**
  - Les clients sont très attachés à leur relation avec ACEP
  - ACEP est préféré aux systèmes bancaires classiques
  - Pourtant, il reste des voies d'amélioration
- Conclusion



# Une forte concurrence

De nombreuses autres possibilités de microcrédits sont proposées aux clients d'ACEP, mais peu s'y intéressent

- Les concurrents pratiquent un **démarchage agressif** :
  - En moyenne les clients d'ACEP ont été **contactés par 1,68 concurrents** au cours des 12 derniers mois.
  - Seuls **35,8% des enquêtés n'ont pas été démarchés**.
- Ils ont un avantage fort en terme de **proximité** :

Temps de trajet (en minutes)



- Pourtant, seuls **41% des clients** se sont renseignés sur les conditions d'emprunt auprès des concurrents<sup>1</sup>.

Renseignements auprès d'un concurrent avant de venir chez ACEP



**Rappel de l'environnement concurrentiel :**

Des institutions de microfinance

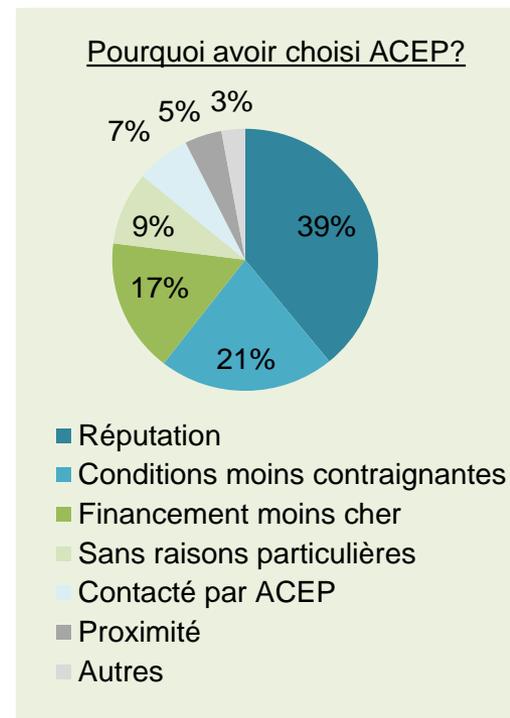
Des banques proposant du microcrédit

1. Notons que l'environnement n'a pas toujours été aussi concurrentiel, ACEP a été un des précurseurs de la microfinance à Madagascar.

# Une fidélité à ACEP

Les clients font confiance à ACEP pour le financement de leurs futurs projets

- 82% des clients ayant des projets de développement souhaitent faire appel à ACEP pour les réaliser.
  - Parmi eux, **86% pensent qu'ACEP pourra leur fournir les fonds nécessaires** pour réaliser leurs projets.
  - Parmi ceux qui n'envisagent pas d'emprunter chez ACEP, **aucun prévoit d'emprunter dans une autre institution.**
- 35% souhaitent rester fidèles à ACEP et disent ne pas vouloir avoir deux sources de financement.
- Seuls 19% ont déjà eu recours à une autre IMF.
  - Parmi eux, 61% y ont eu recours une seule fois.
  - Uniquement 3 clients dans les douze derniers mois se sont financés auprès d'une autre IMF.

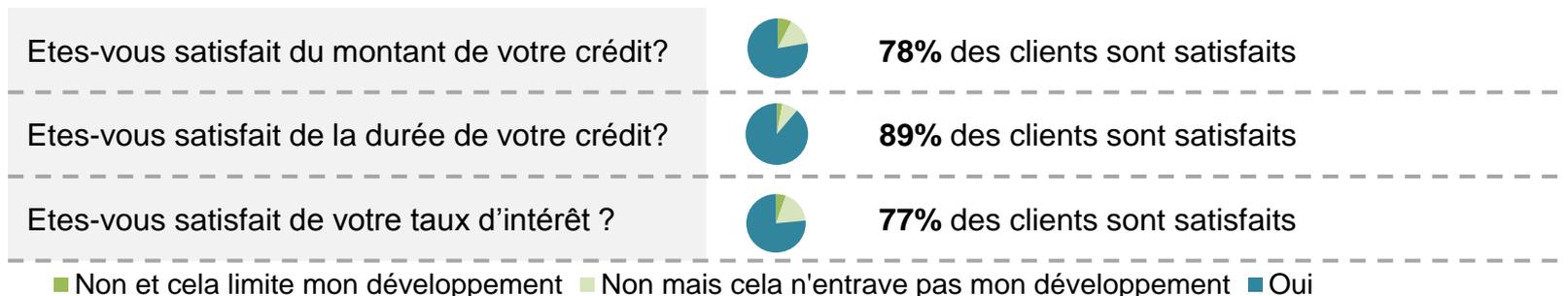


Les clients sont **fidèles** : **82%** pensent faire appel à ACEP pour leurs futurs projets et **seuls 19%** ont déjà eu recours dans leur vie à une autre IMF. Pourtant, **seuls 38%** ont choisi ACEP pour ses conditions de financement. **A RETENIR**

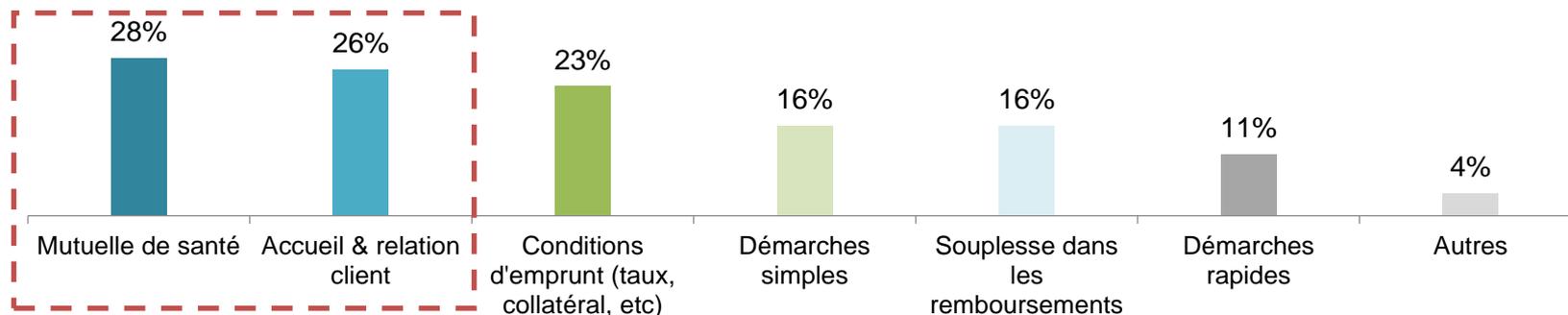
# Des clients satisfaits

Les entrepreneurs apprécient les conditions financières et la qualité du service proposé par ACEP

- **93%** des clients considèrent **leur relation avec ACEP comme bonne.**



- Spontanément, les clients citent de nombreux points fort, en tête desquels apparaît **la mutuelle de santé** et la **qualité de l'accueil** des clients.
  - Ces 2 points forts sont cités par plus de 50% des clients<sup>1</sup>



# Sommaire

- Introduction
- Le financement d'un entrepreneuriat de court terme
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- **Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP**
  - Les clients sont très attachés à leur relation avec ACEP
  - **ACEP est préféré aux systèmes bancaires classiques**
  - Pourtant, il reste des voies d'amélioration
- Conclusion

# Une faible sollicitation bancaire

Malgré une bancarisation notable, peu de clients se financeraient auprès d'une banque commerciale<sup>1</sup> plutôt qu'auprès d'ACEP

Les clients semblent avoir les prérequis pour obtenir un prêt bancaire

## Une bancarisation notable

- **53%** des clients ont un compte en banque (compte épargne ou compte courant).
- Mais **seuls 8%** ont un compte courant pour leur entreprise.

## Une propriété foncière importante

- **68%** possèdent un titre foncier pouvant servir de garantie dont **43%** pour leur local.

## Une bonne formalisation

- **80%** ont un NIF et un numéro stat et **73%** sont enregistrés au RCS<sup>2</sup>.

Pourtant, peu font ou souhaitent faire appel au crédit bancaire

## Une faible attirance pour la banque

- **Seuls 31%** des clients se sont déjà renseignés sur les conditions des prêts bancaires
- **Seuls 19%** de ceux n'ayant pas de crédit bancaire envisagent d'en obtenir un à l'avenir

## Une quantité minime de prêts bancaires

- **Seuls 7 clients** ont déjà obtenu un crédit bancaire
- 8 autres ont déjà fait une tentative qui s'est révélée infructueuse

La majorité des clients n'ont pas l'intention d'obtenir un crédit auprès d'une banque commerciale. **Seuls 31% se sont déjà renseignés sur les conditions** pratiquées par ces établissements.

**A RETENIR**

# De très faibles connaissances financières

Les clients sont peu au fait des conditions de financement qui leur sont proposées, y compris chez ACEP

- Les clients font preuve d'une **faible éducation financière**:

## Les services proposés par ACEP

- Seuls **14%** des clients connaissent le plafond de crédit d'ACEP.
- **51%** le sous-évalue, avec un minimum estimé à 5 000 000 MGA.

### Estimation du plafond par les clients



## Leurs conditions de financement chez ACEP

- **35%** des clients disent ne pas connaître leur taux d'intérêt mensuel.
- **56%** n'ont pas d'idée précise du montant total qu'ils remboursent à ACEP.

### Connaissance du taux d'intérêt mensuel



## Les autres sources de financement

- **31%** ne se sont pas renseignés sur les crédits bancaires.
- **14%** savent que le taux d'intérêt créditeur exercé par les banques peut être inférieur à celui d'ACEP.

### Appréciation du taux d'intérêt créditeur pratiqués par les banques (vs. ACEP)



# Sommaire

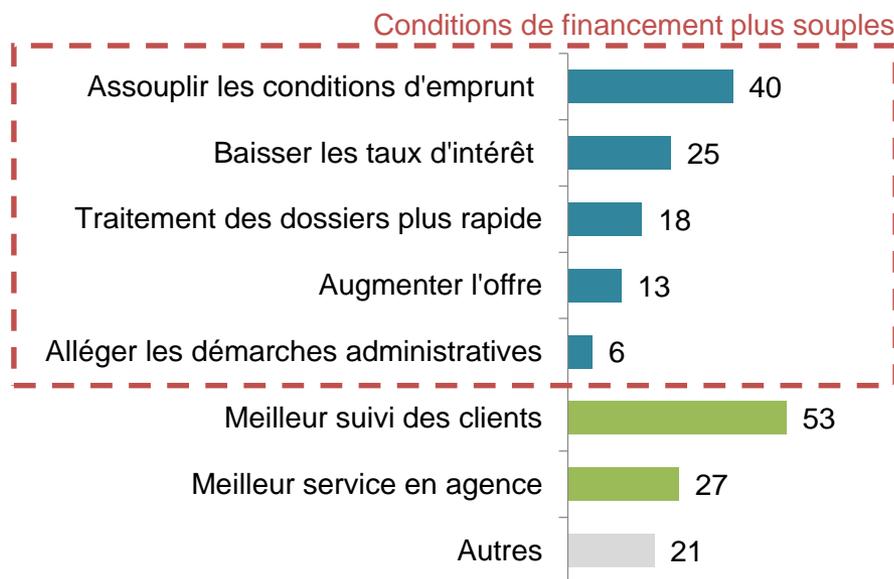
- Introduction
- Le financement d'un entrepreneuriat de subsistance
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- **Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP**
  - Les clients sont très attachés à leur relation avec ACEP
  - ACEP est préféré aux systèmes bancaires classiques
  - **Pourtant, il reste des voies d'amélioration**
- Conclusion



# Des revendications liées au financement

Les clients énoncent spontanément des pistes d'amélioration concernant les conditions de financement d'ACEP

- Si **29% des clients n'avaient pas d'idées d'amélioration** du service, les autres ont cité de nombreuses pistes d'amélioration que nous avons regroupées en sous-catégories.
- **La moitié** des améliorations énoncées sont liées aux **conditions de financement**. Elles sont citées par **53%** des clients<sup>1</sup>.



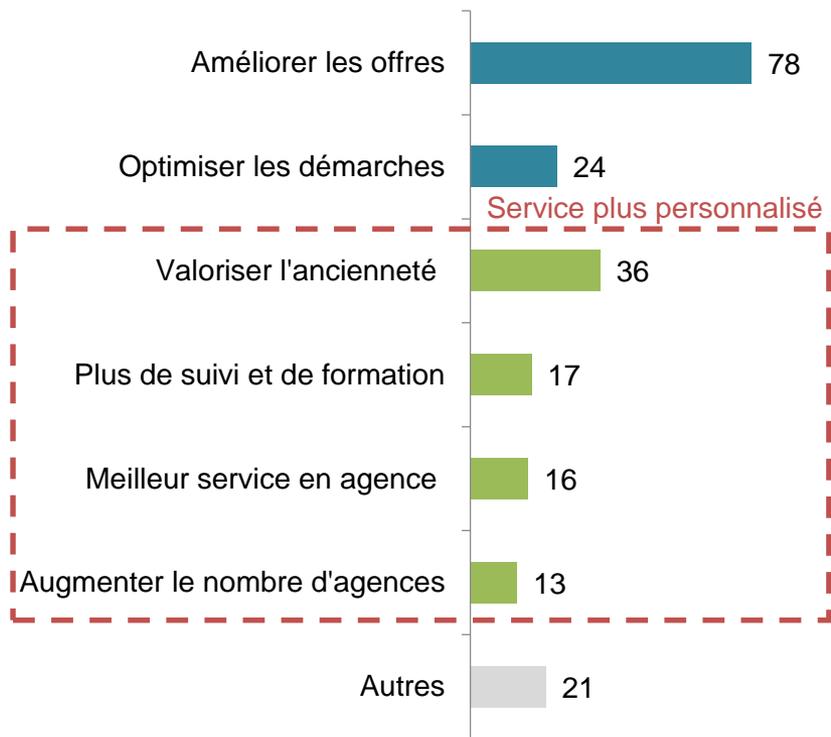
- La première des revendications est liée à la **garantie** demandée, souvent **jugée trop élevée** par les clients.
- 15% des clients<sup>1</sup> réclament une baisse des taux d'intérêt
  - Pourtant parmi eux, **40%** ont déclaré ne pas connaître leur taux d'intérêt mensuel
- Les démarches administratives sont plus souvent citées comme point fort (par 28% des clients) que comme point faible (par 10% des clients).

6 clients (soit 3,5%<sup>1</sup>) souhaiteraient que ACEP deviennent une banque (afin d'avoir un compte épargne, voire un compte courant).

# Des voies d'amélioration du service

Les clients d'ACEP sont demandeurs d'un service plus individualisé, notamment au sein des agences

- **45%** des clients<sup>1</sup> ayant nommé des pistes d'amélioration sont à la recherche d'un **service plus personnalisé**.



- La deuxième revendication des clients est de **valoriser l'ancienneté**, citée par **20%** des clients<sup>1</sup>.
  - Baisser les taux d'intérêt pour les clients fidèles et fiables
  - Faciliter le renouvellement de l'emprunt
  - Augmenter les montants de crédit sans augmenter les garanties pour les clients anciens et fiables
- Les clients recherchent également une **relation de proximité**.
  - Des chargés de crédit plus impliqués, donnant des conseils et suivant les projets d'investissement
  - Plus d'agences, afin de se rapprocher des clients
  - Des horaires plus flexibles, notamment pour diminuer l'attente en agence

# Sommaire

- Introduction
- Le financement d'un entrepreneuriat de subsistance
- ACEP accompagne les entrepreneurs dans la crise
- Les clients sont fidèles et reconnaissent l'impact d'ACEP
- **Conclusion**

# Conclusion

Le financement et l'accompagnement d'ACEP semblent avoir été une aide significative pour les TPE durant la crise.

- ACEP joue son rôle de financement des petites entreprises malgaches...
  - ACEP finance des entrepreneurs aux activités multiples (37% gèrent plusieurs activités en parallèle).
  - ACEP intervient davantage au cours du développement de l'activité que lors de sa création.
  - ACEP finance des entrepreneurs qui se trouvent dans une logique de subsistance.
  
- ... Favorisant leur résilience dans un contexte de crise économique important ...
  - Les clients d'ACEP, notamment grâce au crédit obtenu, ont su maintenir leur rentabilité malgré une forte baisse de leur activité.
  - Les clients d'ACEP créent des emplois (2,4 emplois par entreprise en moyenne depuis leur premier crédit)
  - ACEP va au-delà de son rôle de prêteur en conseillant ses clients (45% des clients déclarent bénéficier de conseil de gestion) et en proposant une mutuelle de santé.
  
- ... Et apparaissant comme une alternative importante au financement bancaire.
  - Les clients d'ACEP font preuve d'une fidélité importante malgré une forte concurrence entre prêteurs.
  - Les conditions d'emprunt apparaissent adaptées aux besoins des clients (souplesse des remboursements, simplicité des démarches etc.).
  - Cet attachement peut également s'expliquer par une faible connaissance financière et une aversion aux banques des petites entreprises (seul 14% des clients interrogés savent que le taux d'intérêt créditeur bancaire peut être plus faible que celui proposé par ACEP).

# Contact



- **ACEP Madagascar** : Mahefa Randriamiarisoa, DG d'ACEP Madagascar - [acep.dg@acep-mada.com](mailto:acep.dg@acep-mada.com)
- **Investisseurs et Partenaires** : Pierrick Baraton, Chargé d'Etude - [p.baraton@ietp.com](mailto:p.baraton@ietp.com)
- **Planète d'Entrepreneurs** : [contact@planetedentrepreneurs.com](mailto:contact@planetedentrepreneurs.com)