

Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est (PADANE)
Composantes Finances

PLAN D'AFFAIRES

RÉSEAU OTIV DE LA RÉGION DE LA SAVA
2002 - 2005



Janvier 2002

Table des matières

1.0	CONTEXTE	1
2.0	MÉTHODOLOGIE	1
3.0	DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE	2
3.1	Situation du marché.....	2
3.1.1	Déploiement du réseau.....	2
3.1.2	Offre de produits et services.....	3
3.1.2.1	Épargne.....	3
3.1.2.2	Crédits.....	3
3.1.2.3	Offre et demande.....	5
3.2	Situation financière.....	6
3.2.1	Sécurité financière.....	6
3.2.2	Rentabilité et viabilité financière.....	7
3.3	Développement organisationnel.....	8
3.3.1	Vie associative.....	8
3.3.2	Structure organisationnelle.....	8
3.3.1	Système d'information de gestion.....	9
3.3.2	Développement des ressources humaines.....	9
3.4	Situation du projet.....	Erreur ! Signet non défini.
3.5	Constat global.....	10
4.0	PLAN D'AFFAIRES 2002 - 2006	12
4.1	Orientations et objectifs.....	12
4.1.1	Mission du réseau.....	12
4.1.2	Clientèle cible.....	12
4.1.3	Défi.....	13
4.1.4	Orientations stratégiques.....	13
4.2	Plan marketing.....	13
4.2.1	Déploiement du réseau.....	13
4.2.1.1	Objectifs spécifiques.....	13
4.2.1.2	Stratégie.....	13
4.2.1.3	Résultats attendus à la cinquième année.....	14
4.2.1.4	Ressources.....	14
4.2.2	Offre de services.....	16
4.2.2.1	Objectifs spécifiques.....	16
4.2.2.2	Stratégies.....	16
4.2.2.3	Résultats attendus à la cinquième année.....	17
4.2.2.4	Ressources.....	18
4.3	Stratégie financière.....	20
4.3.1	Sécurité financière.....	20
4.3.1.1	Objectifs spécifiques.....	20
4.3.1.2	Stratégies.....	20
4.3.1.3	Résultats attendus à la cinquième année.....	21
4.3.1.4	Ressources.....	21
4.3.2	Rentabilité et viabilité.....	23
4.3.2.1	Objectifs spécifiques.....	23
4.3.2.2	Stratégies.....	23
4.3.2.3	Résultats attendus à la cinquième année.....	23
4.3.2.4	Ressources.....	24
4.4	Plan d'ajustement organisationnel.....	26
4.4.1	Vie associative.....	26
4.4.1.1	Objectifs spécifiques.....	26
4.4.1.2	Stratégies.....	26
4.4.1.3	Résultats attendus à la cinquième année.....	26

4.4.1.4	Ressources	26
4.4.2	Structure organisationnelle	29
4.4.2.1	Objectifs spécifiques	29
4.4.2.2	Stratégies	29
4.4.2.3	Résultats attendus à la cinquième année	29
4.4.2.4	Ressources	29
4.4.3	Système d'information de gestion.....	31
4.4.3.1	Objectifs spécifiques	31
4.4.3.2	Stratégies	31
4.4.3.3	Résultats attendus à la cinquième année	31
4.4.3.4	Ressources	31
4.4.4	Développement des ressources humaines.....	34
4.4.4.1	Objectifs spécifiques	34
4.4.4.2	Stratégies	34
4.4.4.3	Résultats attendus à la cinquième année	34
4.4.4.4	Ressources	34
4.5	Chronogramme d'activités.....	37
4.6	Récapitulation des investissements	37

Carte géographique de Madagascar

(Insérer carte)

Liste des sigles

AEF :	Activités économiques des femmes
AGRF :	Activités génératrices de revenus des femmes
CDD :	Coordination diocésaine pour le développement
DID :	Développement international Desjardins
FIDA :	Fonds international de développement agricole
Fmg :	Franc malgache ¹
GCV :	Greniers communs villageois
GPPV :	Groupements des planteurs et préparateurs de vanille
OTIV :	Ombon-tahiry ifampisamborana vola (mutuelles d'épargne et de crédit)
PADANE :	Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est
UÉMOA :	Union économique et monétaire de l'Afrique de l'ouest
UP :	Unité de promotion

¹ 1 \$C ≈ 4 194 Fmg au 7 janvier 2002.

1.0 CONTEXTE

Le Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est (PADANE) est un projet de développement intégré, lequel découle d'une coopération entre le Gouvernement de la République de Madagascar et le Fonds international de développement agricole (FIDA). La composante Finances rurales de ce projet a été confiée à Développement international Desjardins (DID). La convention de financement est d'une durée de six ans, dont quatre ans avec assistance technique canadienne.

La mise en place du réseau, débuté en octobre 1997, a été très rapide. Quatre ans plus tard, 18 mutuelles d'épargne et de crédit et une union (unité de promotion) ont été mises en place. Les mutuelles ont de plus dépassé tous leurs objectifs en matière de membres, d'épargne et de crédit. Cependant, le réseau opère dans un contexte d'une grande fragilité due à sa dépendance et les risques liés à une monoculture, en l'occurrence la vanille.

Tel que prévu dans la définition du projet, l'assistance technique canadienne à long terme se termine en janvier 2002. Seules quelques missions de suivi technique sont prévues pour s'assurer du bon déroulement des travaux et ce, jusqu'en 2003. Le plan d'affaires sera donc mis en place sans assistance technique permanente et reposera entièrement sur les cadres du réseau.

Le réseau se retrouve aujourd'hui face à un tournant important de son développement, caractérisé par le départ de l'assistance technique canadienne et par la nécessité de poursuivre la consolidation de ses opérations. C'est pourquoi la direction du réseau a jugé opportun de réaliser un plan d'affaires qui permettra aux dirigeants et aux cadres d'établir des objectifs pour les 5 prochaines années et de déterminer des stratégies pour les atteindre.

Il convient enfin de souligner que le FIDA a procédé à une revue de mi-parcours de l'ensemble du projet PADANE. Cette revue souligne notamment les bons résultats du réseau des OTIV, le dépassement des objectifs et l'équilibre financier atteint par les caisses. Le bailleur de fonds réalise présentement un exercice au cours duquel il réactualise les activités prévues d'ici la fin du projet en 2003, à partir des constats de la revue de mi-parcours. Dans ce cadre, il souhaite que le volet de finances rurales apporte certains ajustements tels que la mise en place de nouveaux produits (pour les femmes et le financement d'équipement agricole), le réaménagement du fonds de crédit, la réalisation de missions d'audit externe et l'analyse des dossiers de crédit des produits spécialisés par les OTIV elles-mêmes.

2.0 MÉTHODOLOGIE

Le présent rapport fait suite et relate les 3 étapes réalisées au cours de la mission d'élaboration du plan d'affaires, à savoir :

1. **Diagnostic** (chapitre 3). Cette section présente un état de la situation actuelle du réseau et identifie les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces. On y traite à la fois des aspects de l'offre de services ainsi que des aspects financiers et organisationnels.
2. **Plan d'affaires** (chapitre 4). Au cours de cette deuxième étape, réalisée à partir des constats du diagnostic, les orientations stratégiques et les objectifs à atteindre ont été définis, pour être ensuite traduits en activités à réaliser, avec l'identification d'un responsable pour chacune d'entre elles, un calendrier de réalisation et les ressources nécessaires. Ces activités sont regroupées sous les thèmes suivants : plan de marketing, plan d'ajustement organisationnel et stratégie financière. Ceci est complété par une analyse des besoins financiers. Cette section est donc le plan d'affaires comme tel, qui peut être extrait du présent rapport pour constituer, en soi, le document de référence par excellence des cadres et des dirigeants.
3. **Projections financières** (les résultats détaillés sont présentés à l'annexe 1). Au cours de cette étape, des simulations financières ont été réalisées pour vérifier la faisabilité des activités planifiées et les ajuster au besoin afin de s'assurer qu'elles concourent à améliorer la situation financière du réseau. Le résultat permet également de fixer des objectifs annuels de performance à atteindre, qui permettront aux dirigeants et aux cadres de mesurer l'évolution du réseau.

Le plan d'affaires d'un réseau de mutuelles d'épargne et de crédit c'est la planification d'activités qui permettront l'atteinte d'objectifs et de résultats d'affaires, en l'occurrence une plus grande pénétration du marché, la satisfaction des besoins des membres et l'atteinte de la rentabilité et de la sécurité financière du réseau.

Le plan d'affaires a été réalisé en étroite collaboration avec les dirigeants de l'Union, les cadres ainsi que la Directrice du projet. Toutes ces personnes avaient déjà, préalablement à la mission, effectués les travaux préparatoires d'élaboration du plan d'affaires (marché, diagnostic organisationnel, description des produits et projections des volumes d'affaires).

Les dirigeants ont été rencontrés à deux reprises au cours de la mission. La première rencontre visait à expliquer ce qu'est un plan d'affaires et en quoi il peut être utile, à définir les grandes étapes de sa réalisation, à obtenir l'opinion des dirigeants sur ce qu'ils constatent comme forces, faiblesses, opportunités et menaces, à discuter de leur perception face au départ de l'assistance technique canadienne et de l'avenir du réseau et, enfin, de valider la mission du réseau. La deuxième rencontre a quant à elle permis de valider les orientations et d'exposer le plan d'affaires préliminaire. Quant aux 4 cadres de l'Unité de promotion (UP), ils ont participé à toutes les étapes du processus.

3.0 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE

3.1 Situation du marché

3.1.1 Déploiement du réseau

Le réseau compte actuellement 18 OTIV, dont 3 sont situées en milieu urbain (Sambava, Andapa et Antalaha) et 15 en milieu rural. La localisation des caisses est présentée à la figure 1.

La caisse 01 possède un point de service. Cependant, celui-ci étant situé à 30 km du siège social, sa gestion par la caisse-mère est difficile et coûteuse. La caisse 10 a également un point de service, situé à 5 km de la première agence. Il est question de le fermer puisque cette caisse a subi un détournement qui ne lui permet plus de maintenir 2 agences. Un désaccord avec le WWF (qui a financé l'ouverture de la caisse 10) sur le choix du site à conserver, a empêché jusqu'à ce jour la fermeture du site.

La région de la Sava, située au nord-est de Madagascar, est bien couverte par les 18 OTIV, de Vohemar au nord à Ampohibe au sud, en passant par Ambodiangezoka à l'ouest, ce qui assure un service de proximité à la population. Certaines caisses sont cependant difficiles d'accès, les routes étant parfois plus ou moins praticables.

Figure 1 : Localisation des OTIV de la Sava

(Insérer carte)

Cette région jouit d'une certaine prospérité, notamment grâce aux terres qui y sont fertiles. L'activité économique est fortement concentrée sur la vanille. Depuis 1997, les prix de la vanille ont connu une forte croissance. Plusieurs producteurs (riziculteurs, maraîchers, etc.) se sont recyclés comme planteurs de vanille afin de profiter de la manne. Si les cours de la vanille venaient à chuter, la population de la région serait donc grandement affectée, ce qui constitue également un risque considérable pour les OTIV. Cette concentration sur la vanille a aussi des impacts importants sur la gestion des flux financiers du réseau (nous y reviendrons plus loin).

Les OTIV de la Sava ont peu de concurrents, lesquels sont presque exclusivement situés à Sambava. Il n'existe pratiquement aucune autre institution de microfinance dans la région et les quelques agences bancaires de Sambava s'adressent à une clientèle plus aisée. En plus de sa proximité avec la clientèle, le réseau a un autre avantage vis-à-vis des banques, soit celui de n'imposer aucun frais de tenue de compte. Les cadres de l'UP estiment que leur connaissance de la concurrence n'est pas parfaite et qu'ils perdent ainsi une occasion de faire valoir à la population tous les avantages des OTIV.

Le réseau a largement dépassé ses objectifs quant au nombre de membres. En effet, elle avait au 31 décembre 2001 10 956 membres, alors que seulement 6400 membres étaient prévus à cette date. Ceci représente donc une moyenne de 609 membres par caisse. Sans avoir eu de stratégie particulière à cet égard, il importe de souligner que 36% de la clientèle est féminine.

	1998	1999		2000		2001	
	Nombre	Nombre	Croissance	Nombre	Croissance	Nombre	Croissance
Hommes	1210	3076	154%	5543	80%	7030	27%
Femmes	448	1474	229%	3238	120%	3926	21%
Total	1658	4550	174%	8781	93%	10 956	25%

Malgré tout, le taux de pénétration des OTIV est faible, soit 2,6% de la clientèle-cible. On constate toujours une certaine méfiance de la population qui a connu de mauvaises expériences dans le passé. De plus, le personnel et les dirigeants ont fait peu de publicité et de démarchage actif. Le réseau a en fait profité de sa participation au projet PADANE et de sa visibilité, sans avoir à être particulièrement proactif.

3.1.2 Offre de produits et services

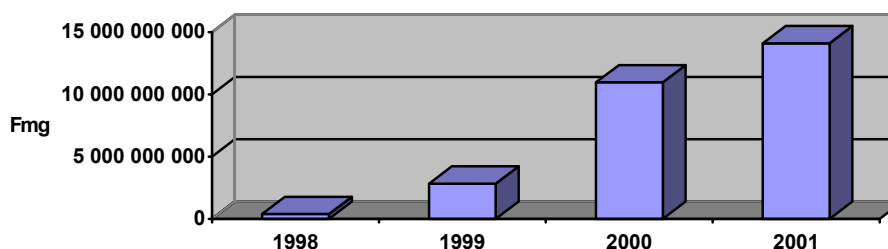
3.1.2.1 Épargne

La totalité de l'épargne des membres est détenue sous forme de *dépôt à vue* (compte courant). Cette épargne est non-rémunérée mais ne comporte aucun frais de tenue de compte, de retrait ou autres agios, contrairement à ce qui est exigé dans les banques de Sambava.

Un produit d'épargne rémunéré, le *dépôt à terme*, a été défini par le réseau mais n'a jamais été implanté. En effet, il ne semble pas exister une réelle demande de la clientèle à l'égard de ce type de produit et l'introduction des dépôts à terme constituerait une nouvelle charge pour les OTIV. Or, actuellement, les OTIV reçoivent 2% sur leurs placements bancaires, ce qui leur laisse peu de marge pour rémunérer les dépôts de leurs membres. De plus, selon les cadres de l'UP, offrir ce produit ne permettrait pas de mobiliser plus d'épargne dans les périodes où le réseau aurait besoin de plus de fonds. Une étude des besoins et de la satisfaction de la clientèle permettrait de valider cette perception.

L'épargne mobilisée par le réseau est en forte croissance, notamment grâce à la bonne santé économique actuelle de la région, et du prix de la vanille en particulier.

Évolution de l'épargne



3.1.2.2 Crédits

Jusqu'à tout récemment, le réseau offrait 4 types de crédit : le crédit régulier (sur fonds propres), le crédit GPPV, le crédit GCV et le crédit AEF (ces 3 derniers sur fonds externes).

-
- Le *crédit régulier* est un produit générique mais suffisamment flexible pour répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée. Ainsi, ce produit s'adresse aux producteurs (riz, vanille, produits maraîchers, etc.), aux commerçants et à tout autre membre. La fréquence de remboursement est adaptée à l'objet du financement, soit mensuelle, trimestrielle ou à versement unique au moment de la récolte.
 - Le crédit *Groupements des planteurs et préparateurs de vanille* (GPPV) est un crédit s'adressant spécifiquement aux besoins de cette clientèle. Ces crédits sont octroyés à partir d'un fonds de crédit détenu à l'UP. Les crédits sont déboursés dans les OTIV bien que les dossiers de crédit soient montés et analysés par le CDD², lequel effectue également un suivi technique des emprunteurs. Les auteurs de la revue de mi-parcours du PADANE soulignent le manque de souplesse de ce produit quant au décaissement des fonds et suggèrent que sa gestion soit effectuée par les OTIV et que ces dernières améliorent le produit afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Quant au décaissement des fonds, ils suggèrent qu'ils soient débloqués en trois tranches.
 - Le crédit *Greniers communs villageois* (GCV), octroyé également à partir du fonds de crédit, s'adresse aux membres de groupements de riziculteurs appuyés techniquement par le PADANE.
 - Le crédit *Activités économiques des femmes* (AEF) remplace le crédit connu jusqu'alors sous le nom de *Activités génératrices de revenus des femmes* (AGRF). Ce produit avait été mis en place il y a deux ans pour aider les victimes de l'ouragan qui avait décimé Antalaha. Le crédit AEF est maintenant destiné à financer les activités économiques des femmes évoluant autour des périmètres appuyés par le PADANE, particulièrement le petit commerce. Il s'agit d'un crédit individuel mais les femmes doivent faire partie d'un petit groupement pour y accéder. Ces crédits sont également octroyés à partir du fonds de crédit.

Par ailleurs, un nouveau type de crédit est en phase d'implantation; le crédit *Caisses féminines*. Ce produit étant implanté depuis 2 ans dans le réseau OTIV de Tamatave, le réseau OTIV de la Sava bénéficie de leur expertise et de la méthodologie développée. Le produit *Caisses féminines* s'adresse aux femmes, en majorité des petites commerçantes. Cinq femmes forment un groupe et 4 ou 5 de ces groupes se joignent pour former une caisse féminine. La caution solidaire remplace les garanties matérielles. Ces caisses féminines sont encadrées par des animatrices spécialisées pour ce type de crédit. À ce jour, 115 femmes font déjà partie d'un groupe et on commencé à recevoir des formations et à mobiliser leur épargne préalable (5% nécessaire).

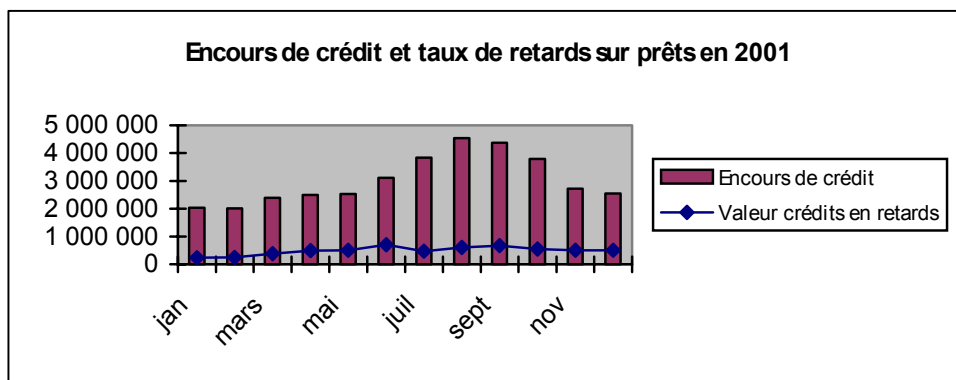
Plusieurs intervenant sont impliqués dans la distribution et l'offre de crédits : les gérants, les agents de crédit, les animatrices et, dans une certaine mesure, les agents de CDD. Les crédits réguliers sont offerts dans les caisses, par les gérants. Deux OTIV ont cependant recours aux services d'un agent de crédit. Pour le moment, le volume de crédits octroyés est faible et ne requiert pas que chaque OTIV dispose d'un agent de crédit. Tel que mentionné précédemment, les crédits octroyés sous le fonds de crédit (GPPV, GCV et AEF), sont analysés par le CDD. La revue de mi-parcours concluait que ceci déresponsabilisait les caisses. Enfin les crédits aux caisses féminines seront octroyés par des animatrices, lesquelles relèvent du service de crédit nouvellement créé à l'UP. Dans un premier temps, ces crédits ne seront offerts qu'en milieu urbain mais les frais de ce service seront ainsi assumés par l'ensemble des OTIV (via l'UP) ce qui serait peu équitable si ce n'était que le déficit de subvention des 2 premières années sera payé par la subvention et non par les caisses. À partir de la troisième année, on devra donc s'assurer que les caisses paient pour les services qu'elles reçoivent, d'où la nécessité de réaliser une étude sur l'opportunité que les animatrices soient rattachées aux OTIV.

L'encours de crédit moyen au cours de l'année 2001 a connu une augmentation de 21% par rapport à l'année précédente. Cependant, ceci est dû à une augmentation de la valeur du crédit moyen octroyé (+30%) et non à un nombre supérieur de crédits déboursés, lequel a plutôt chuté de 7%.

² Le CDD est l'ONG responsable de l'encadrement technique agricole du projet PADANE.

Le nombre relativement faible de crédits octroyés est en partie dû au manque de « pro-activité » des OTIV. Lors du démarrage des caisses, les OTIV ont réalisé des séances de sensibilisation pour attirer les nouveaux membres. Après un certain temps, il y a cependant eu un relâchement. Il n'existe pas de véritable culture de marketing des produits et services, surtout en ce qui concerne l'offre de crédit.

Non seulement les OTIV font-elles peu de crédits (dans un réseau à sa quatrième année d'opérations on se serait attendu à une augmentation des crédits octroyés) mais la situation des crédits en cours s'est également fortement dégradée. Ainsi, le taux de retards sur prêts au 31 décembre 2000 était de 9,0%, un taux déjà trop élevé, et qui a plus que doublé pour se situer à 19,6% à la fin de 2001. Ceci est d'autant plus préoccupant lorsqu'on réalise que les retards sur crédits étaient de 18,6% en novembre 2001, le mois où l'épargne du réseau connaît son momentum, soit après la récolte de vanille. Une telle délinquance s'explique en bonne partie par des déficiences dans le montage des dossiers de crédit en 2000 : mauvaise analyse de la capacité de remboursement des emprunteurs, défaillances dans le contrôle des déboursés, etc. Ceci a été en bonne partie corrigé et la qualité des dossiers s'est améliorée mais il reste des progrès à réaliser, notamment dans le suivi et le recouvrement des prêts.



3.1.2.3 Offre et demande

L'offre de produits et services du réseau est suffisamment diversifiée pour satisfaire les besoins d'une bonne partie de la clientèle-cible, grâce entre autre au crédit régulier qui est assez flexible. Cependant, ce produit nécessite une épargne nantie de 25%, ce qui n'est pas à la portée de tous les demandeurs de crédit, notamment les plus démunis.

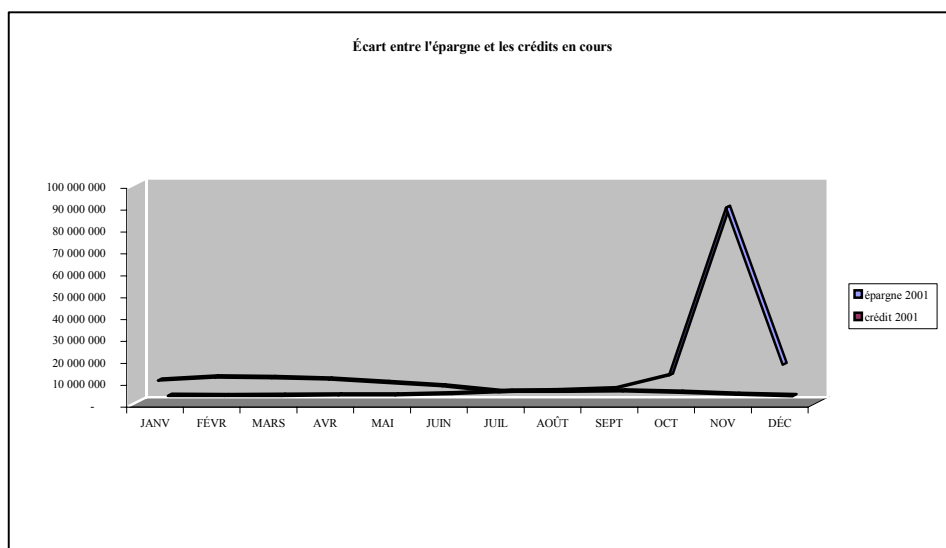
La revue de mi-parcours a par ailleurs souligné le besoin des producteurs d'accéder à du financement à moyen terme (2 ans) pour acquérir du matériel agricole. Le réseau pouvait en effet difficilement offrir ce type de financement n'ayant que de l'épargne disponible à vue. Cette absence d'appariement constituerait un risque financier pour le réseau sans ligne de crédit externe.

Enfin, quelques critiques ont été entendues à l'effet que les produits actuels des OTIV ne permettent pas à certains types d'emprunteurs, notamment les riziculteurs, d'accéder au crédit. Or, deux types de crédit conviennent déjà aux besoins des riziculteurs, le GCV et le crédit régulier (les remboursements pouvant s'adapter au moment de la récolte) et la conception d'un nouveau produit pour leurs besoins spécifiques serait non justifiée.

Les problèmes d'accès au crédit ne sont pas dus aux produits comme tel mais plutôt à la gestion du fonds de crédit et à la disponibilité des sommes. À la gestion du fonds de crédit d'abord car le cloisonnement du fonds en 3 sous-fonds pour chacun des produits (GPPV, GCV et AEF) a conduit à plafonner les demandes de crédit jusqu'à un certain montant pour certains produits alors que, globalement, des sommes étaient encore disponibles dans le fonds de crédit, faute de demandes

suffisamment nombreuses pour d'autres produits. Il aurait également été possible, dans certains cas, d'utiliser les fonds propres des OTIV pour pallier à l'absence temporaire de fonds de crédit. L'autre problème concernant l'accès au crédit, que ce soit pour les riziculteurs ou tout autre type d'emprunteur, provient du manque de fonds, pendant la haute saison, c'est-à-dire lors de la campagne de vanille, particulièrement de mai à octobre.

Le schéma suivant permet de constater l'écart très faible entre l'épargne et l'encours de crédit. Pour cette raison, le réseau se doit d'avoir une gestion de ses liquidités plus optimale. Une autre difficulté qui s'ajoute provient de la norme de gestion du réseau qui limite à 50% de l'épargne et à 100% de l'avoir (pour un montant ne dépassant pas 70% de l'actif) l'encours de crédit des OTIV³. En comparaison, les mutuelles d'épargne et de crédit de l'UÉMOA sont autorisées à prêter jusqu'à deux fois leur épargne selon la réglementation en vigueur.



Ce schéma nous amène à un autre constat : la demande de crédit insuffisante au cours des autres mois de l'année. Une OTIV peut en effet, au cours des mois de basse saison, ne recevoir que 3 à 5 nouvelles demandes de crédit. C'est aussi ce qui ressort du tableau suivant sur l'évolution du taux de conversion de l'épargne (hors crédits octroyés à partir du fonds de crédit).

Jan 01	Fév 01	Mars 01	Avr 01	Mai 01	Juin 01
15%	14%	17%	19%	22%	31%
Juil 01	Août 01	Sept 01	Oct 01	Nov 01	Déc 01
33%	65%	57%	23%	12%	12%

3.2 Situation financière

3.2.1 Sécurité financière

Bien que le réseau soit doté d'un conseil d'administration, il ne jouit toujours pas d'une existence juridique. La demande d'agrément a été déposée en mars 2000 et des mises à jour ont été effectuées par la suite, à la demande de la Commission de surveillance bancaire et financière (CSBF).

Afin de se conformer aux exigences d'obtention de l'agrément, les statuts et le règlement intérieur des OTIV ont été modifiés. Au cours des derniers mois, les normes et procédures, y compris la politique de crédit, ont

³ La Loi malgache et la CSBF n'imposent aucune limite concernant le taux de conversion. Cependant, les ratios de capitalisation et de solvabilité imposés par la Loi limitent la capacité de prêter des institutions financières en les obligeant à contrôler leurs risques et leur développement.

également été révisés. Le réseau a donc la chance d'avoir des normes et procédures à jour; le personnel devra maintenant apprendre à s'y référer constamment et la mise à jour devra être effectuée au fur et à mesure que des changements sont introduits.

Le réseau s'est doté d'un Fonds de sécurité qui est actuellement d'environ 289 000 000 Fmg. La cotisation annuelle des OTIV est de 3% de son encours moyen de crédit, avec un supplément de cotisation pour les caisses qui affichent un taux de délinquance supérieur à 5% (le maximum de cotisation annuelle au fonds de sécurité étant de 5%). Ainsi, en cas de déficit, une OTIV aura recours à ses réserves et, si celles-ci sont insuffisantes, elle pourra, à certaines conditions, obtenir un prêt du fonds de sécurité. Cette somme est appréciable dans un contexte où la situation économique est favorable (nonobstant le taux de délinquance élevé) comme c'est le cas actuellement. Cependant, un événement tel que la chute du prix de la vanille, qui affecterait toutes les caisses, pourrait faire fondre rapidement le fonds.

Le réseau possède un système de surveillance intensive. Toutes les OTIV font l'objet d'une inspection annuelle et d'une vérification annuelle de la part du service d'inspection-vérification du réseau. De plus, les états financiers 1999 de certaines OTIV ont fait l'objet d'un audit externe. Les agents techniques réalisent également un contrôle hebdomadaire dans chaque caisse. Malgré une amélioration, la fréquence des contrôles des dirigeants demeure insuffisante.

La rigueur des opérations est un prérequis absolu pour assurer la sécurité financière du réseau. Or, le diagnostic organisationnel a démontré que les employés des OTIV et de l'UP font parfois preuve d'un manque de rigueur.

La majorité des OTIV (17 sur 18 selon les résultats partiels au 31 décembre 2001) ont un taux de capitalisation insuffisant, malgré le versement des subventions d'équilibre les premières années. La norme de capitalisation de l'ensemble des OTIV, 7% à la fin de 2001, n'est pas atteinte, la norme minimale étant de 10%. Quant à l'UP, son taux de capitalisation de 4,4% (avant écritures de régularisation) est également inférieur à la norme de 10%.

Rappelons que la dépendance des OTIV envers la vanille cause un risque financier important. La sécurité financière du réseau va de pair avec des efforts de diversification des activités financées.

3.2.2 Rentabilité et viabilité financière

Globalement, les résultats financiers de l'ensemble des caisses sont satisfaisants. Soulignons par exemple l'autosuffisance opérationnelle de 14 des 18 caisses et le fait que les 18 OTIV affichaient des trop-perçus positifs au 31 décembre 2001 (avant écritures de régularisation et audit cependant). Certaines caisses ne sont toutefois pas en mesure de payer leur cotisation au frais de fonctionnement de l'UP. De plus, avec un taux de retard sur prêts de 19,6% à la fin de 2001, les provisions seront importantes et affecteront la situation financière de plusieurs caisses.

Indices de viabilité et de rentabilité pour l'ensemble des OTIV

	1998	1999	2000
Rendement sur les actifs	-13%	1%	5%
Revenus d'opérations / charges opérationnelles	35%	127%	279%
Revenus d'opérations / charges totales	34%	126%	239%
Charges totales / prêts débloqués	111%	14%	13%

Ces résultats ont été rendus possibles, entre autre, grâce à la disponibilité d'un fonds de crédit de 800 M Fmg. Ce fonds a permis d'expérimenter des produits risqués, de s'ouvrir à une nouvelle clientèle, de disposer de fonds à prêter alors que l'épargne se mobilisait petit à petit et, surtout, pendant la période de haute saison alors que les OTIV font face à une grande demande de crédit.

L'Unité de promotion n'est quant à elle toujours pas rentable. Au 31 décembre 2001, son déficit avant subventions (et avant cotisations des OTIV) était de 115 M Fmg (plusieurs écritures de régularisation n'ayant pas

été enregistrées). La situation financière de l'UP s'est toutefois grandement améliorée puisqu'au 31 décembre 2000, elle affichait un déficit de 525 M, hors subventions.

L'UP tire une partie importante de ses revenus de la marge qu'elle prend sur les placements (banque et bons du trésor) faits à partir des surplus de liquidités des caisses. Ceux-ci sont considérables puisque les OTIV ne sont autorisées à placer que 50% de leur épargne et que, pendant une bonne partie de l'année, leur taux de conversion est faible. Or, l'UP obtenait habituellement de bons taux de rendement (minimum de 7%) mais les taux ne sont plus actuellement que de 5% après impôts.

3.3 Développement organisationnel

3.3.1 Vie associative

Les dirigeants ont bénéficié de nombreuses formations au cours de la dernière année particulièrement. Leurs rôles et responsabilités sont mieux connus, tout comme le fonctionnement d'une mutuelle d'épargne et de crédit. Les dirigeants reconnaissent toutefois avoir des lacunes au niveau des capacités de gestion. Ils sentent le besoin d'être plus encadrés par les agents techniques du réseau et d'apprendre à analyser la situation financière de leur caisse.

La participation des dirigeants du conseil d'administration de l'UP est à souligner. Lorsqu'une réunion est convoquée, tous les dirigeants sont présents la plupart du temps.

Des lacunes dans la tenue des procès-verbaux des différents comités des OTIV ont été constatées. Des consignes ont été données afin de mieux rédiger ces pv (inscrire le nombre de personnes ayant voté pour ou contre une décision, joindre les documents auxquels le pv fait référence, etc.) mais l'UP devra continuer de faire un suivi pour améliorer la qualité des procès-verbaux.

La proportion de femmes-dirigeantes (25%) n'est pas aussi élevée que la proportion des femmes parmi les membres (37%). Qui plus est, les femmes sont rares au sein des comités de crédit. Il est arrivé, dans le passé, que des hommes s'objectent à ce qu'une femme se présente aux élections. Une sensibilisation des dirigeants sur l'importance que les instances décisionnelles soient représentatives des membres qu'ils représentent et une sensibilisation sur les conditions pour se présenter aux postes de dirigeants seraient souhaitables pour augmenter le nombre de femmes-dirigeantes.

3.3.2 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle présentement en place a été modifiée récemment et est adaptée aux besoins actuels du réseau. L'organigramme de l'UP est présenté à la figure X.

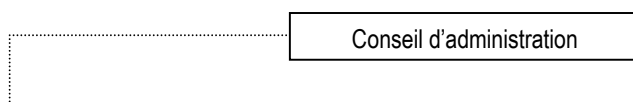
En janvier 2002, un service de crédit a été créé à l'UP. Il est actuellement composé d'un responsable, assisté d'une responsable des caisses féminines et d'une animatrice.

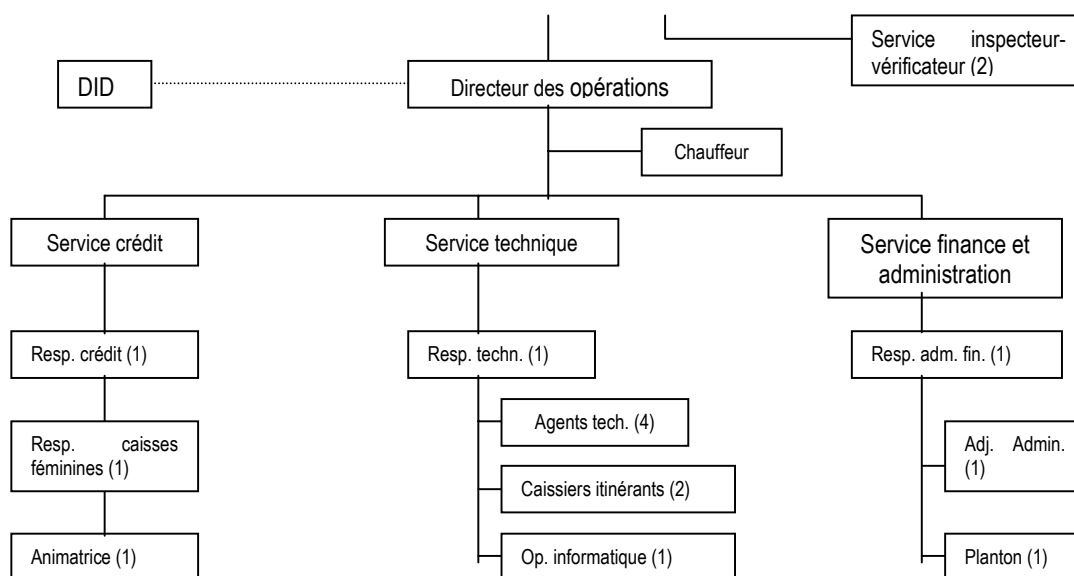
Les inspecteurs relèvent directement du conseil d'administration de l'UP, ce qui les assure d'une certaine indépendance pour réaliser leurs contrôles.

Éventuellement, un responsable de la formation et du marketing pourrait être utile, lorsque le réseau sera en mesure d'assumer un salaire supplémentaire. Pour l'instant, les formations sont dispensées par le service technique ou le service crédit, selon ce qui est le plus approprié.

Le personnel de l'UP travaille en étroite collaboration. Cependant, il y aurait lieu d'améliorer la communication interne en prévoyant des rencontres formelles et régulières.

Figure X : Organigramme de l'unité de promotion de la Sava





3.3.3 Système d'information de gestion

L'UP se prépare activement à la venue du SIG-DID. Ainsi, depuis quelques mois, les formulaires de cueillette de données sont utilisés par le réseau, en lieu et place de l'ancien formulaire servant à compiler le tableau de bord.

Le réseau a eu des problèmes dans le passé à recueillir des informations de qualité auprès des OTIV et à en faire un consolidé pour le réseau. De grands efforts ont été déployés afin de corriger cette situation. Aujourd'hui, le réseau est en mesure de publier mensuellement des données financières relativement fiables. Le nouveau tableau de bord mensuel est une aide précieuse pour évaluer la situation du réseau et apporter les correctifs qui s'imposent.

Toutes les caisses opèrent de manière entièrement manuelle. Cependant, l'OTIV 01 possède un ordinateur qu'elle utilise, avec une application-maison, pour balancer quotidiennement ses livres, ce qui facilite le contrôle.

3.3.4 Développement des ressources humaines

Au niveau des OTIV, on constate une maîtrise des opérations quotidiennes. Le personnel des OTIV a reçu de nombreuses formations au cours des derniers mois en particulier. Cependant, les agents techniques remarquent qu'il existe des lacunes dans l'application des formations reçues. Par exemple, les gérants des caisses ont certaines déficiences dans leur capacité d'analyse des résultats de leur caisse. Les gérants ont également des efforts à consentir pour devenir de meilleurs promoteurs et gestionnaires de leur caisse : sensibilisation de la population, recherche d'occasions d'affaires (nouveaux crédits notamment), suivi des crédits (avant qu'ils soient en retard), recouvrement plus rigoureux, etc.

En ce qui concerne l'UP, on y remarque également une maîtrise des opérations techniques. Cependant, les cadres du réseau ont une expérience faible en développement et en gestion. Un seul des 4 cadres est avec les OTIV depuis le démarrage en 1998. De plus, tous ces cadres ont moins d'un an d'expérience dans la fonction qu'ils occupent actuellement. Parmi les activités prévues au plan d'affaires, plusieurs seront donc réalisées pour la première fois par ces cadres. C'est le cas par exemple du développement de nouveaux produits et de la négociation avec d'éventuels bailleurs de fonds, puisque ce ne sont pas des activités qui sont réalisées fréquemment et qu'ils n'ont donc pas eu la chance d'acquérir ce type d'expertise. Le plan d'affaires devra donc tenir compte de cette situation.

Suite au départ de l'assistance technique, les cadres du réseau auront peu d'occasions de recevoir de la formation. Il existe toutefois le cours de formation à distance PAMEF, sur la gestion des mutuelles d'épargne et

de crédit. À ce jour, un cadre et 2 inspecteurs sont diplômés de ce cours. Compte tenu des 4 déplacements à Antananarivo qui sont requis pour des rencontres avec le tuteur, le coût est donc élevé et seulement 2 inscriptions sont donc prévues en 2002.

Une étude est présentement réalisée par un consultant externe, au bénéfice des 4 réseaux OTIV de Madagascar, afin d'analyser si la politique de rémunération de ces réseaux est compétitive.

3.4 Constat global

Une synthèse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces du réseau est présenté à la figure suivante. Ceci est le résultat des travaux réalisés avec les dirigeants et les cadres de l'UP.

Figure 2 : Diagnostic de la situation actuelle du réseau OTIV de la Sava

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Autosuffisance opérationnelle de 14 des 18 caisses • Épargne en forte croissance • Services de proximité pour la population-cible • Fonds de sécurité d'environ 300 000 000 Fmg • Statuts, règlement intérieur, normes et procédures (dont la politique de crédit) révisés récemment • Surveillance intensive (inspection, vérification, contrôles des agents) • Maîtrise des opérations quotidiennes dans les caisses • Maîtrise des opérations techniques à l'UP • Disponibilité d'un fonds de 800 M Fmg • Nombreuses formations dispensées au personnel et aux dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'agrément • Faible taux de pénétration • Taux de retards sur prêts élevé • Incapacité de certaines caisses de cotiser au fonctionnement de l'Union • Norme de capitalisation non atteinte • Les cadres du réseau ont une expérience faible en développement et en gestion • Les gérants des caisses ont certaines déficiences dans leur capacité d'analyse et dans l'application des formations reçues, en plus de ne pas être suffisamment proactifs • Plafond du taux de conversion atteint pendant la campagne de vanille (avril à octobre) • Demande de crédit trop faible (novembre à mai) • Méconnaissance de la concurrence • Communication interne à améliorer • Méconnaissance de la satisfaction de la clientèle • Capacité de gestion des dirigeants • Fréquence des contrôles des dirigeants insuffisante malgré une amélioration • Déresponsabilisation face à la mission envers le PADANE
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Peu de concurrents et même absence totale de concurrents dans certaines zones • Situation économique actuelle de la région • Potentiel de diversification des cultures • Potentiel chez la clientèle féminine • Présence du PADANE 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance envers la vanille • Conditions climatiques • Détournements et malversations dans les caisses • Instabilité politique

4.0 PLAN D'AFFAIRES 2002 - 2006

4.1 Orientations et objectifs

4.1.1 Mission du réseau

Le réseau avait déjà adopté une définition de sa mission, laquelle est présentée ci-dessous.

La mission de l'Union des OTIV est de favoriser l'accessibilité des populations malgaches aux services d'épargne et de crédit au travers des OTIV qui lui sont affiliées. De ce fait, elle représente les OTIV membres. Elle reçoit et gère les surplus de liquidité de ses membres sous forme de placement et de refinancement, cherche un fonds externe en vue de satisfaire les besoins de crédit des OTIV membres. Elle se charge de la formation des dirigeants et des employés des OTIV et assure le suivi, l'encadrement, la promotion et le contrôle de la gestion des OTIV.

Les dirigeants et les cadres étaient à l'aise avec cette mission. Cependant, nous sommes d'avis que cet énoncé est un peu confus et représente la mission de l'UP plus que celle du réseau dans son ensemble. Aussi, nous suggérons un autre énoncé de la mission, qui est le suivant :

La mission du réseau OTIV de la Sava est de rendre accessible à la population située sur son territoire des services d'épargne et de crédit via des institutions financières mutualistes.

4.1.2 Clientèle cible

Tel que précisé dans la mission, la population cible est constituée de toute la population située sur le territoire de l'une ou l'autre des OTIV. À l'origine, le PADANE n'a pas ciblé une couche de la population en particulier⁴ mais la revue de mi-parcours souligne la nécessité de répondre aux besoins des plus démunis, des jeunes et des femmes. Malgré cette contradiction, les dirigeants souhaitent continuer de s'adresser à toute la population, y compris les plus démunis.

Les mutuelles d'épargne et de crédit devant être rentables pour être pérennes et ne pouvant toujours compter sur des fonds de crédit externes, il est vrai qu'exclure la clientèle des gens moyennement nantis n'est pas dans l'intérêt des mutuelles. De plus, ces gens n'ont pas accès, pour la plus grande majorité, à d'autres services financiers et méritent qu'on s'intéresse à eux, d'autant plus qu'une amélioration de leur situation économique créera éventuellement de l'emploi, ce qui profitera à tous, y compris les plus démunis. Enfin, si les services financiers des mutuelles réussissent à aider les plus démunis à sortir de la pauvreté, ces gens devraient pouvoir continuer de recevoir des services de leur mutuelle.

Par conséquent, le réseau continuera de s'adresser à toute la population du territoire couvert par les OTIV, tout en déployant des efforts pour bien desservir la clientèle-cible du PADANE, à savoir les plus démunis et les femmes notamment.

⁴ « Il est évident à la lecture de ce texte que ce projet n'a pas été ciblé sur les plus pauvres, les sans terre ou les femmes. Le ciblage est général sur la zone et les exploitants moyens dans le secteur de la production rizicole irriguée. », p. 4 (annexe 1). « Dans la mesure où il n'y a pas eu de définition précise du groupe cible du projet, on ne peut reprocher à ses exécutants de ne pas avoir fait suffisamment d'efforts pour atteindre les plus pauvres. », p. 9 (annexe 1). « ..qui prévoyaient que les OTIV devaient toucher une « cible large » pour se pérenniser », p. 24, texte principal.

4.1.3 Défi

Après quatre années consacrées essentiellement à la mise en place d'un réseau de 18 mutuelles et à l'apprentissage par le personnel et les dirigeants de leurs tâches respectives, les prochaines cinq années viseront particulièrement la consolidation et la croissance saine du réseau tel que défini ci-dessous.

Consolider l'ensemble du réseau par une amélioration de la situation financière et par un accroissement du nombre de membres, de l'épargne et du crédit plutôt que par une croissance de la couverture territoriale, afin de mieux servir la clientèle et de pérenniser le réseau.

4.1.4 Orientations stratégiques

Les orientations stratégiques, adoptées par les dirigeants et le personnel de l'UP, ont été définies en fonction de la situation actuelle du réseau, de sa mission et du défi du réseau pour les cinq prochaines années. Ces orientations traduisent ainsi la priorité accordée à la consolidation de ce qui a été développé au cours des premières années, tant au niveau financier que par une meilleure couverture des besoins de la clientèle-cible et par une meilleure formation des dirigeants et du personnel.

1. Atteindre l'autonomie et la sécurité financières, notamment par une gestion rigoureuse des opérations.
2. Orienter le développement du réseau en fonction de critères de rentabilité et de viabilité plutôt qu'en fonction de critères de croissance et de déploiement
3. Accroître la pénétration de marché
4. Améliorer la gestion du crédit, y compris le suivi et le recouvrement.
5. Renforcer les capacités humaines, organisationnelles et financières du réseau par l'amélioration de la formation des dirigeants et du personnel

4.2 Plan marketing

4.2.1 Déploiement du réseau

4.2.1.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Augmenter la pénétration du marché;
- Maintenir la couverture du territoire actuel;
- Améliorer la promotion et le démarchage;
- Chercher des collaborations avec d'autres partenaires et bailleurs de fonds.

4.2.1.2 Stratégie

Tel que spécifié dans les orientations stratégiques, le réseau ne vise pas à augmenter sa couverture géographique, celle-ci étant satisfaisante, mais plutôt à consolider sa situation. Aussi, il n'est pas prévu d'ouvrir de nouvelles OTIV. Ce qui ne signifie pas qu'il n'y aura plus de changements au cours

des 5 prochaines années. Par exemple, si une OTIV connaissait des difficultés financières, il serait possible de la fermer ou d'en faire le point de service d'une autre OTIV, dépendamment de la gravité de sa situation. À ce moment-ci, rien ne nous indique que cela soit éventuellement nécessaire. Par contre, il est prévu que le point de service de la caisse 01 (Sambava) soit transformé en OTIV indépendante et autonome, compte tenu de la distance géographique qui la sépare du siège social. Des études de faisabilité seront également réalisées pour vérifier l'opportunité d'ouvrir un point de services dans les OTIV de Sambava et d'Antalaha. Ces études devront également permettre de définir la méthodologie des points de services (intégration de ses opérations avec la caisse- siège social) en s'inspirant, entre autre, de ce qui aura été fait dans le réseau de Tamatave. Enfin, il faudra fermer le point de service de la caisse 10.

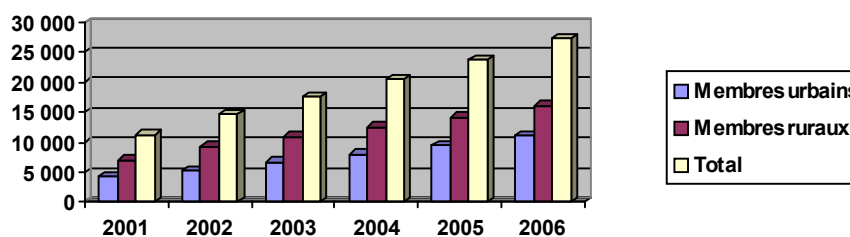
Afin d'augmenter le nombre de membres et la pénétration du marché, une stratégie de démarchage et de promotion sera mise en place. Le démarchage sera réalisé par les gérants qui effectueront du porte-à-porte au cours des journées où l'achalandage des caisses est plus faible. Ceci vise à les rendre plus proactifs, compte tenu que le bouche-à-oreille demeure le mode de recrutement le plus efficace. Les dirigeants seront informés et associés à cette stratégie. Un plan de communication sera élaboré et complètera ainsi les efforts de démarchage. Enfin, la stratégie de déploiement prévoit la sollicitation d'autres partenaires et bailleurs de fonds, ceci afin d'accroître la clientèle du réseau.

4.2.1.3 Résultats attendus à la cinquième année

Au terme de la cinquième année, le réseau comptera 19 OTIV et deux caisses posséderont chacune un point de services (si les études de faisabilité confirment le potentiel de ces comptoirs).

Les projections financières du réseau montrent que le nombre de membre, au 31 décembre 2006, sera de 27 237, soit une augmentation de 149% par rapport à la situation actuelle, et aura un taux de pénétration du marché de 5,58%. La croissance se fera particulièrement sentir en milieu urbain (+163% contre une augmentation de 128% en milieu rural). Bien qu'en légère diminution, le nombre de femmes représentera tout de même 35% du total des membres. En réalité, l'introduction du produit *Caisses féminines* permettra de rejoindre plus de femmes, sans pour autant se refléter dans le nombre de membres (seul le groupe étant considéré comme un membre alors qu'il est constitué d'environ 25 femmes). L'implantation du SIG-DID (voir 4.4.3) permettra de connaître à la fois le nombre de femmes-membres et de femmes-clientes (membres des caisses féminines).

Évolution du nombre de membres



4.2.1.4 Ressources

Toutes les activités relatives à la stratégie de déploiement seront réalisées par les cadres de l'UP (études de faisabilité, élaboration d'un plan de communication, etc.). L'ouverture éventuelle de points de services sera assumée financièrement par les caisses concernées (avec la possibilité d'obtenir un prêt auprès de l'UP). Il en va de même pour la transformation du point de service de la caisse 01 en OTIV no 19.

1	Titre de l'activité : déploiement du réseau	Responsable : D.O.		
Objectifs spécifiques pour le déploiement du réseau :		Résultats :		
<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la pénétration du marché • Maintenir la couverture du territoire actuel • Améliorer la promotion et le démarchage • Chercher des collaborations avec d'autres partenaires et bailleurs de fonds 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 19 caisses ▪ 27 237 membres ▪ plan de démarchage implanté ▪ plan de communication mis en place 		
Activités	Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire	
▪ Effectuer une étude de faisabilité pour transformer le comptoir 1A en caisse 19	D.O.	Trim 3 2002	-----	
▪ Effectuer une étude de faisabilité pour l'ouverture de comptoirs à Sambava et à Antalaha	D.O.	Trim 2 2003 (Sambava) Trim 2 2004 (Antalaha)	-----	
▪ Mise en place d'une stratégie de démarchage de la part des gérants	R.T.	Trim 2 2002	-----	
▪ Sensibiliser les dirigeants sur la stratégie de démarchage mise en place	R.T.	Trim 2 2002	-----	
▪ Développer et mettre en place un plan de communication	D.O.	Trim 2 2003	Déjà prévu au budget (environ 1 000 000 Fmg par an)	
▪ Établir un plan de sollicitation des autres projets et bailleurs de fonds (FENU, PNUD, etc.)	D.O.	Trim 2 2002	-----	
▪ Organisation d'un tirage – campagne d'adhésion lors du 5 ^e anniversaire du réseau	R.T.	Trim 3 2003	Prix offerts dans chaque OTIV : payés par celles-ci Prix pour la meilleure OTIV : budget 1 000 000 FMG	

D.O. : Directeur des opérations R.T. : Responsable technique

4.2.2 Offre de services

4.2.2.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Offrir des produits et services correspondants aux besoins des membres, en fonction de critères de rentabilité et de viabilité;
- Se conformer aux recommandations de la revue mi-parcours du projet PADANE;
- Professionnaliser la fonction crédit;
- Améliorer les services pour les femmes;
- S'assurer de la satisfaction des membres.

4.2.2.2 Stratégies

Tel que mentionné précédemment, la dépendance des OTIV envers la vanille cause un risque financier important. La diversification des activités financées, dans la mesure du possible, fait partie de la stratégie retenue. L'introduction du produit *Caisse féminine* constitue un pas dans cette direction. Ce produit a également l'avantage d'avoir un cycle différent des crédits destinés au financement agricole, ce qui contribue donc également à régulariser les flux financiers du réseau, une autre faiblesse qui avait été identifiée lors du diagnostic. Ce type de crédit est déjà offert mais l'implantation doit être complétée : définition et mise en place des normes et procédures, formation des animatrices, etc.

Conformément aux recommandations de la revue de mi-parcours, un produit de *Crédit matériel* sera offert aux producteurs encadrés par le PADANE et ce, à partir d'une ligne de crédit de 25 000 \$US. Ce produit sera destiné au financement à moyen terme (maximum 2 ans) des équipements pour l'exploitation des périmètres (sarcluses, charrues, pulvérisateurs, etc.). Ces crédits, d'un montant moyen de 1 M Fmg, seraient accordés à des groupes de 3 exploitants qui se cautionneraient.

Une étude de faisabilité concernant le lancement éventuel d'un produit *d'épargne dégressive* sera également réalisée. Ce type d'épargne vise à aider les producteurs (vanille, riz, etc.) à gérer les revenus de leur récolte. En effet, ce produit serait un type de dépôt à terme rémunéré, où une rente est versée pendant un nombre de mois déterminé. Par exemple, un planteur de vanille dépose le produit de ses ventes en novembre, soit 20 000 000 Fmg et il est autorisé à faire des retraits de 2 500 000 Fmg par mois pendant 8 mois. Pour les OTIV, l'épargne dégressive est également intéressante car elle permet de conserver l'épargne plus longtemps à la caisse, de mieux prévoir les flux financiers et de faire potentiellement plus d'épargne.

Il n'a pas été jugé opportun d'offrir le produit *Dépôt à terme*, même sous forme de concours d'épargne où le produit ne serait offert que lors de la période où les OTIV auraient besoin de plus d'épargne (pendant la campagne vanille). En effet, il est loin d'être certain que ce produit réponde à un besoin des membres, surtout à cette période, et que cela ait pour effet de faire augmenter l'épargne. Il existe donc un risque trop important pour que l'épargne à vue soit simplement transférée vers l'épargne à terme, ce qui aurait comme conséquence de diminuer la marge financière des OTIV. L'intérêt d'un tel produit pourrait toutefois être sondé lors de l'étude de satisfaction.

Conformément aux recommandations de la revue de mi-parcours également, le produit GPPV pourra dorénavant être déboursé en 3 tranches. Ceci permettra de mieux répondre aux besoins de cette clientèle et d'éviter, dans la mesure du possible, que les planteurs soient obligés de vendre leur vanille lorsqu'elle est en fleur ou encore verte. Il devra toutefois s'exercer un meilleur contrôle des plants et des stocks de gousses. La modification au produit sera apportée au premier trimestre 2002 afin d'être en place avant le début de la prochaine campagne de vanille.

Un autre changement important dans l'offre de service, découlant de la revue de mi-parcours, concerne le mode de distribution des crédits GPPV, GCV et AEF. Ces dossiers étaient jusqu'à maintenant montés et analysés par les agents de CDD, une tâche qui sera désormais réalisée par le personnel des OTIV.

Les auteurs de la revue de mi-parcours suggéraient que le fonds de crédit soit transformé en fonds de garantie. Avant d'accepter une telle modification, le réseau devra s'assurer que cela est réellement à l'avantage des OTIV et des membres. Les protocoles signés (le fonds de crédit étant en fait composé d'un fonds pour chacun des produits GPPV, GCV et AEF, lesquels font chacun l'objet d'un protocole distinct) sont un peu confus, voire contradictoires, et ils sont présentement échus. D'une façon ou d'une autre, le réseau OTIV devra donc participer aux négociations entourant la définition de nouvelles modalités d'utilisation des fonds. Les changements devront ensuite être implantés par le réseau : signature de nouveaux protocoles, définition des procédures, formation du personnel et des dirigeants, etc.

Présentement, l'UP connaît peu la satisfaction des membres du réseau à l'égard de leurs OTIV. Il est donc prévu, en 2004, de réaliser une étude de satisfaction des membres sur des sujets tels que : la satisfaction envers les produits et services, les heures d'ouverture, la qualité du service, etc. Parallèlement, on pourra sonder les non-membres pour savoir les raisons de leur non-adhésion. À partir des résultats de cette étude de satisfaction, des ajustements seront apportés au besoin. D'ici là, une boîte de suggestions et de commentaires pourra être placée dans les OTIV.

L'implantation de ces nouveaux produits (caisses féminines et crédit matériel) ainsi que les nombreux changements apportés (nouveau formulaire de crédit adopté récemment, déboursés en 3 tranches pour le crédit GPPV, octroi des crédits GCV et AEF par les OTIV, démarchage) nécessiteront la formation adéquate du personnel des caisses.

De façon à améliorer la collaboration avec le CDD, la stratégie retenue prévoit de tenir une réunion formelle à chaque trimestre. Ceci permettra de détecter rapidement les difficultés rencontrées sur le terrain et d'y réagir promptement.

Il est également prévu de sensibiliser à nouveau les agents du CDD sur les produits et services du réseau OTIV. Ceux-ci ont été de bons vecteurs de promotion dans le passé pour les OTIV mais de nombreux changements ont été apportés au cours des dernières années et il est nécessaire de mieux les informer pour qu'ils puissent à leur tour renseigner les producteurs.

4.2.2.3 Résultats attendus à la cinquième année

Au 31 décembre 2006, les résultats suivants sont prévus pour l'ensemble des caisses :

Encours d'épargne :	50 132 000 000 Fmg
Épargne moyenne par membre :	1 840 584 Fmg
Encours de crédit :	10 242 000 000 Fmg
Nombre de crédits octroyés (2002 à 2006) :	35 000
Valeur des crédits octroyés (2002 à 2006) :	84 401 650 000 Fmg
Prêt moyen octroyé (2002 à 2006) :	2 411 475 Fmg

En ce qui concerne plus particulièrement les 2 nouveaux produits qui seront introduits, les résultats prévus sont les suivants :

Caisses féminines :

Nombre de crédits octroyés (2002 à 2006) :	5 200
Valeur des crédits octroyés (2002 à 2006) :	4 603 400 000 Fmg
Encours de crédit (fin 2006) :	988 800 000 Fmg
Nombre de crédits-personnes :	114 400

Crédit matériel :

Nombre de crédits octroyés (2002 à 2006) :	500
Valeur des crédits octroyés (2002 à 2006) :	750 000 000 Fmg
Encours de crédit (fin 2006) :	75 000 000 Fmg
Nombre de crédits-personnes :	1500

4.2.2.4 Ressources

L'expérimentation des produits Caisses féminines et Crédit matériel nécessitera que le réseau OTIV dispose de fonds externes. Le fonds de crédit nécessaire pour les Caisses féminines est de 33 333 \$US, alors que celui pour le Crédit matériel est de 25 000 \$US. L'implantation du produit Caisses féminines nécessitera également une subvention pour une valeur de 20 333 \$US (4 motos, 1 ordinateur avec logiciels, 1 imprimante, 1 onduleur). Enfin, le déficit des deux premières années d'opérations devra être subventionné pour un montant de 19 732 \$US.

Les autres activités prévues, y compris l'étude de satisfaction, seront réalisées avec les ressources financières, humaines et matérielles du réseau.

2	Titre de l'activité : offre de services	Responsable : D.O.	
Objectifs spécifiques pour l'offre de services :		Résultats :	
<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des produits et services correspondants aux besoins des membres, en fonction de critères de rentabilité et de viabilité • Se conformer aux recommandations de la revue mi-parcours du projet PADANE • Professionnaliser la fonction crédit • Améliorer les services pour les femmes • S'assurer de la satisfaction des membres 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encours d'épargne de 50 132 000 000 Fmg ▪ Encours de crédit de 10 242 000 000 Fmg ▪ 5200 crédits caisses féminines octroyés ▪ 500 crédits matériel octroyés ▪ Conditions d'utilisation du fonds de crédit et modalités de transfert au réseau définies 	
Activités	Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire
▪ Implantation du nouveau produit caisses féminines	R.C.	Trim 1 2002	4 agents, ordinateur, 4 motos Fonds crédit : 33 333 \$US
▪ Définir et implanter le nouveau produit Crédit matériel (moyen terme)	R.C.	Trim 1 2002	Fonds crédit : 25 000 \$US
▪ Formation du personnel des caisses sur les nouveaux produits, nouvelle demande de crédit et le démarchage	R.C.	Trim 1 2002	-----
▪ Resensibiliser les agents des autres composantes du PADANE sur les produits et les services des OTIV pour en faire des agents multiplicateurs	R.C.	Trim 2 2002	-----
▪ Modifier le produit GPPV (déboursés en 3 tranches)	R.C.	Trim 1 2002	-----
▪ Implanter les changements liés à la gestion des produits GPPV, GCV et AEF	R.C.	Trim 1 2002 (GPPV) Trim 3 2002 (AEF)	-----
▪ Définir les conditions de transformation du fonds de crédit en fonds de garantie	D.O.	Trim 1 2002	-----
▪ Étude de faisabilité sur un produit d'épargne dégressive	R.T.	Trim 3 2004	-----
▪ Étude de satisfaction des membres (et non-membres)	R.T.	Trim 3 2003	-----
▪ Structuration de la collaboration avec CDD	R.C.	Trim 1 (puis à chaque trimestre)	-----

D.O. : Directeur des opérations

R.T. : Responsable technique

R.C. : Responsable crédit

4.3 Stratégie financière

4.3.1 Sécurité financière

4.3.1.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Obtenir et respecter l'agrément;
- Respecter les ratios prudentiels;
- Améliorer la rigueur et la qualité du contrôle des OTIV;
- Augmenter la capitalisation des OTIV et de l'UP;
- Sécuriser les transferts de fonds;
- S'assurer de la qualité et de l'uniformité d'application des normes et procédures;
- Avoir une information de qualité, dans les délais requis.

4.3.1.2 Stratégies

Une des priorités du réseau OTIV de la Sava consiste à obtenir son agrément. Pour ce faire, l'UP devra répondre rapidement à toutes nouvelles demandes de la CSBF, s'il y a lieu, de manière à ne pas retarder indûment le processus. Suite à l'obtention de l'agrément, le réseau devra se conformer aux dispositions de la Loi No. 96-020 et de la réglementation de la CSBF. La Loi contient plusieurs articles relatifs à l'organisation de l'institution (assemblée générale, comité de contrôle, responsabilités des administrateurs, inscription au registre du commerce, etc.) et au fonctionnement d'un réseau mutualiste (règles de couverture des pertes, réserves légales, fonds de garantie, etc.). L'obtention de l'agrément engendrera donc une série d'activités dont une des premières sera la tenue de l'assemblée générale constitutive.

La réalisation d'audits externes, effectuée par des ressources compétentes, contribuerait à améliorer la qualité du contrôle du réseau et à sécuriser les membres. Autant que possible, le réseau ne fera pas toujours appel au même cabinet, de manière à éviter la complaisance. La réalisation de ces audits externes est toutefois tributaire des ressources financières du réseau, le coût étant élevé (environ 100 M Fmg par année).

Lors de tout changement ayant pour effet de modifier une norme ou une procédure, le cadre responsable devra immédiatement mettre à jour la procédure y afférente et la diffuser au personnel de l'UP et des OTIV. Avant tout changement, les cadres devront toutefois se concerter avec les autres réseaux OTIV nationaux. De plus, le personnel des OTIV et de l'UP devra développer le réflexe de consulter le manuel de procédures dès qu'ils s'interrogent sur une question technique, ceci afin de s'assurer que les OTIV sont opérées uniformément, selon les recommandations de l'UP.

L'analyse de la situation financière mensuelle des OTIV et la mise à jour mensuelle du tableau des indicateurs sont des activités déjà exécutées par l'UP. Cependant, elles sont d'une telle importance qu'il a été jugé bon de les mentionner spécifiquement dans le plan d'affaires. L'emphase sera toutefois portée sur l'analyse et l'interprétation et ne sera plus exclusivement la responsabilité de l'UP; le personnel et les dirigeants des OTIV devront être en mesure de maîtriser la compréhension de leur situation financière.

Les mécanismes de transfert du numéraire seront révisés annuellement. Cette activité étant risquée, il est souhaitable de varier régulièrement les procédures.

Les dirigeants ayant bénéficié de plusieurs formations techniques, leurs prochaines formations seront plutôt axées sur la gestion. Les formations, données par les cadres du réseau, seront aussi plus pratiques. Par exemple, les comités de contrôles réaliseront des vérifications, sous la supervision des agents techniques.

Le réseau OTIV de la Sava sollicitera un avis juridique sur la valeur des garanties matérielles qu'ils obtiennent sur les crédits. En effet, même si les OTIV obtiennent des garanties sur les crédits, il est nécessaire de savoir si elles seraient capables de réaliser ces garanties en cas de défaut de paiement. Pour ce faire, l'UP pourra collaborer avec autres réseaux OTIV qui ont déjà entrepris des démarches à ce sujet.

Au cours des 5 prochaines années, le réseau aura la préoccupation de diversifier ses outils de capitalisation, tout en tenant compte de sa situation. Un produit de type parts permanentes pourrait être développé à cette fin mais, à ce stade-ci, le réseau n'apparaît pas assez mûr pour une telle innovation.

4.3.1.3 Résultats attendus à la cinquième année

À court terme, le résultat attendu est d'obtenir l'agrément, puis de respecter les conditions de cet agrément. Plus globalement, le résultat attendu est que le réseau ait une gestion rigoureuse et affiche des résultats qui puisse assurer la sécurité des épargnes des membres.

À la fin de 2006 :

- le taux de capitalisation prévu pour les OTIV et le réseau est respectivement de 25 % et de 22 %;
- la valeur du fonds de sécurité sera de 1 584 437 Fmg, soit 2,3% de l'actif;
- le taux de conversion, à 20,43%, sera inférieur à la somme de 50% de l'épargne et 100% des fonds propres, tout en ne dépassant pas 70% de l'actif;
- les OTIV auront toutes été inspectés et vérifiées annuellement.

4.3.1.4 Ressources

L'audit externe de toutes les OTIV et de l'UP exige une somme évaluée à 100 000 000 Fmg par année. Dans le budget total du projet, un reliquat de 14 341 \$US, provenant de la contribution de DID, est disponible à cette fin, en plus de 20 515 \$US qui pourrait être affecté à l'audit dans le budget résiduel du PADANE (voir onglet « budget résiduel » dans les projections financières à l'annexe 1). Il existe également une possibilité que l'APIFM défraie les coûts de l'audit en 2002.

3	Titre de l'activité : sécurité financière	Responsable : D.O.		
Objectifs spécifiques pour la sécurité financière :		Résultats :		
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir et respecter l'agrément • Respecter les ratios prudentiels • Améliorer la rigueur et la qualité du contrôle des OTIV • Augmenter la capitalisation des OTIV et de l'UP • Sécuriser les transferts de fonds • S'assurer de la qualité et de l'uniformité d'application des normes et procédures • Avoir une information de qualité, dans les délais requis 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtention de l'agrément ▪ Norme de capitalisation atteinte ▪ Rigueur dans les opérations ▪ Respect des ratios financiers 		
	Activités	Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire
	▪ Relancer la formation des dirigeants sur les activités de gestion et de contrôle par des formations pratiques réalisées en compagnie des agents techniques	R.T.	Trim 2 2002 (un an)	-----
	▪ Réalisation d'audits externes annuels	D.O.	Trim 2 2002	Coût estimé à 100 M Fmg par année
	▪ Mise à jour continue et diffusion des normes et procédures	R.A.F.	Trim 2 (annuel)	-----
	▪ Analyse de la situation financière mensuelle des OTIV	R.T.	Mensuel	-----
	▪ Réviser la stratégie de transfert des fonds	R.A.F.	Trim 1 (annuel)	-----
	▪ Mise à jour du tableau des indicateurs	R.A.F.	Continu	-----
	▪ Préparer les documents requis pour l'agrément et les fournir diligemment et, après signature, s'y conformer et fournir les rapports demandés (et enregistrement au registre du commerce)	D.O.	continu	-----
	▪ Obtenir un avis juridique sur les garanties (et collaborer avec autres réseaux à ce sujet)	R.C.	Trim 1 2003	-----

D.O. : Directeur des opérations

R.T. : Responsable technique

R.A.F. : Responsable administratif et financier

4.3.2 Rentabilité et viabilité

4.3.2.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Maximiser les trop-perçus des OTIV et de l'UP;
- Renforcer la gestion financière et budgétaire et l'autonomie des OTIV;
- Optimiser la gestion de la liquidité.

4.3.2.2 Stratégies

Atteindre la rentabilité et la viabilité financières des OTIV et du réseau dans son ensemble implique de renforcer la qualité des dossiers de crédit et du recouvrement, d'autant plus que le réseau connaît actuellement un taux de retard sur prêts très élevé. Ceci passe d'abord et avant tout par l'inculcation chez le personnel et les dirigeants d'une culture de « tolérance zéro » envers les retards sur prêts. Ceux-ci doivent en être convaincus s'ils veulent être en mesure de contrôler et prévenir la délinquance. L'emphase doit être mise sur la prévention de la délinquance; les dossiers doivent donc être montés avec sérieux et le suivi des emprunteurs doit être effectué avant que les crédits deviennent en retard.

Dans ce sens, un constat sur l'approche du réseau en matière de crédit et de recouvrement sera réalisé afin de déterminer une stratégie optimale. Ceci sera réalisé par des échanges entre le personnel des caisses et du réseau et les dirigeants pour partager les expériences de chacun et identifier les méthodes qui sont les plus efficaces. Ceux-ci pourront notamment se référer à la mission de Raymond Arsenault, au Lac Alote, où un processus semblable a été défini, dans un autre contexte de monoculture, en l'occurrence, le riz.

Pour être rentables, les OTIV doivent augmenter leur taux de conversion. La demande de crédit étant très forte pendant la campagne de vanille, au moment où l'épargne est à son plus bas, le réseau aurait besoin de fonds externes (des banques ou de bailleurs de fonds) pour combler ses besoins de liquidités si le fonds de crédit du PADANE est transformé en fonds de garantie. Il convient toutefois de souligner que les cadres du réseau sont expérimentés dans la négociation et la mise en place d'emprunts bancaires ou de fonds de crédit. La prudence devra donc être de rigueur dans la recherche d'une solution optimale pour combler les besoins de liquidités.

Il est également prévu de renforcer la formation des dirigeants et des gérants, par le personnel de l'UP, sur la gestion financière des OTIV, de manière à accroître leur autonomie. Ces formations visent entre autre à analyser et interpréter les états financiers et le tableau de bord, à effectuer un suivi budgétaire adéquat, à expliquer les écarts et à apporter des correctifs lorsque nécessaire.

Actuellement, les budgets annuels de chaque OTIV sont préparés par les agents techniques, en collaboration avec les gérants. Le transfert de cette responsabilité vers les OTIV, avec appui de l'UP, est prévu en 2003.

Rappelons que ces formations seront données par le personnel de l'UP, lequel a une expertise limitée, et qu'ils ne bénéficieront plus du coaching d'un expert en gestion d'institutions financières. Ils devront donc se référer autant que faire se peut aux outils et à l'expertise des autres réseaux.

4.3.2.3 Résultats attendus à la cinquième année

Le résultat attendu est que les 19 caisses et l'UP soient rentables et que cette rentabilité soit suffisante pour capitaliser et ainsi assurer la viabilité financière du réseau. Le taux de retards sur prêts aura un impact important sur cet objectif. Plus spécifiquement, les résultats à la fin de 2006 seront les suivants :

-
- le taux de retards sur prêts sera inférieur à 5%;
 - le rendement de l'actif des OTIV sera de 4,6% et celui du réseau de 5,7%;
 - le ratio d'autonomie financière des OTIV sera de 493% et celui du réseau de 297%;
 - le ratio de liquidités des OTIV sera respecté (les OTIV sont autorisées à conserver jusqu'à un maximum de 20% de leur épargne en liquidités, sans dépasser le montant assuré);

4.3.2.4 Ressources

Aucune subvention d'équilibre n'est prévue pour les OTIV. L'UP continuera de bénéficier de subventions d'équilibre et d'investissement en 2002 et 2003, pour une valeur totale de 432 218 \$US (y compris l'assistance technique et les fonds de crédit).

4	Titre de l'activité : rentabilité et viabilité financière	Responsable : D.O.		
Objectifs spécifiques pour la rentabilité et la viabilité financières :		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de retard sur prêt inférieur à 5% ▪ Rentabilité de toutes les OTIV et de l'UP 		
<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser les trop-perçus des OTIV et de l'UP • Renforcer la gestion financière et budgétaire et l'autonomie des OTIV • Optimiser la gestion de la liquidité 				
Activités		Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire
▪ Renforcement de la formation des dirigeants et des gérants sur la gestion financière		R.T.	Trim 2 2002	-----
▪ Transfert de la responsabilité de la préparation du budget vers les OTIV avec appui de l'UP		R.T.	Trim 4 2003	-----
▪ Recherche de financements externes (bailleurs et banques) ou d'une autre solution pour combler les besoins de liquidités		D.O.	Trim 1 chaque année	-----
▪ Renforcer la qualité des dossiers de crédit et du recouvrement		R.C.	Continu	-----
▪ Constat sur l'approche en matière de crédit et de recouvrement afin de déterminer une stratégie appropriée		R.C.	Trim 3 2002	-----

D.O. : Directeur des opérations

R.T. : Responsable technique

R.C. : Responsable crédit

4.4 Plan d'ajustement organisationnel

4.4.1 Vie associative

4.4.1.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- S'assurer du fonctionnement démocratique des organes;
- Promouvoir le mutualisme;
- Augmenter le nombre de femmes-dirigeantes.

4.4.1.2 Stratégies

La stratégie retenue pour améliorer la vie associative consiste entre autre à mieux préparer les élections. Pour ce faire, l'UP devra appuyer les OTIV afin d'accorder une attention particulière à la préparation des assemblées générales : diffusion adéquate aux membres des critères d'éligibilité aux postes de dirigeants, sensibilisation de membres aux fonctions d'un dirigeant, etc.

L'UP appuiera également les OTIV pour s'assurer que les réunions des diverses instances décisionnelles respectent les principes de gestion d'une mutuelle d'épargne et crédit : s'assurer que les décisions ne sont prises qu'avec le quorum, améliorer la rédaction des procès-verbaux, etc.

La mise en place d'un code de déontologie permettra d'améliorer la vie associative des OTIV en encadrant les droits et devoirs des dirigeants. Un tel code a été développé récemment à Tamatave et sera repris dans la Sava.

Afin d'atteindre les objectifs spécifiques énumérés précédemment, il est également prévu de profiter de toutes les occasions possibles pour renforcer les valeurs mutualistes des dirigeants, des membres et du personnel. Des valeurs telles que l'engagement (engagement bénévole des dirigeants pour le bien-être des membres et de la communauté) et la solidarité, entre autres, qui sont à la base du mutualisme.

Dans le cadre des formations aux membres des caisses féminines, une formation sur les principes mutualistes et le fonctionnement d'une mutuelle d'épargne et de crédit sont prévues. Le responsable crédit formera les animatrices qui à leur tour formeront les membres des caisses féminines. Ces formations seront également dispensées aux agents techniques du CDD afin qu'ils agissent comme agents multiplicateurs auprès des producteurs.

Éventuellement, le réseau pourra songer à participer à des activités nationales ou internationales sur le mutualisme. Les activités favorisées seront celles qui ne requiert que peu d'investissements financiers et en temps, comme par exemple, une participation à un forum de discussion sur internet, des échanges avec d'autres réseaux, etc.

4.4.1.3 Résultats attendus à la cinquième année

Le résultat attendu est le fonctionnement démocratique des instances décisionnelles, avec de nouveaux dirigeants bien intégrés et un accroissement du nombre de dirigeantes.

4.4.1.4 Ressources

Tous les frais seront à la charge du réseau et sont déjà prévus dans le budget de fonctionnement de l'UP. La participation à des activités nationales ou internationales sur la coopération n'interviendra que lorsque l'UP sera rentable. Un budget maximal alloué sera de 1 000 000 Fmg par année, à partir de 2005.



5	Titre de l'activité : développement de la vie associative	Responsable : D.O.		
Objectifs spécifiques pour le développement de la vie associative :		Résultats :		
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer du fonctionnement démocratique des organes • Promouvoir le mutualisme • Augmenter le nombre de femmes-dirigeantes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimum de 3 femmes-dirigeantes par OTIV 		
Activités	Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire	
▪ Implantation et formation sur le Code de déontologie	R.T.	Trim 2 2003	Outil développé à Tamatave	
▪ Renforcer la préparation des AG (critères d'éligibilité, tenue des PV, quorum, etc.)	R.T.	Trim 1 2002	-----	
▪ Formation sur le mutualisme (caisses féminines, CDD, etc.)	R.C.	Continu	Matériel déjà développé	
▪ Participation à des activités nationales ou internationales sur la coopération	D.O.	2005 - 2006	1 000 000 Fmg / an	

D.O. : Directeur des opérations

R.T. : Responsable technique

R.C. : Responsable crédit

4.4.2 Structure organisationnelle

4.4.2.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Assurer un mode de fonctionnement optimal;
- Maximiser l'utilisation des ressources humaines;
- Minimiser les coûts d'opérations.

4.4.2.2 Stratégies

Présentement, seules 2 OTIV ont un agent de crédit à leur service et ceux-ci ne sont pas occupés au maximum. De manière à professionnaliser la fonction crédit, à maximiser l'utilisation des agents de crédits (y compris ceux à venir) et à permettre à d'autres OTIV de profiter des services d'un agent, une consultation des dirigeants aura lieu concernant la possibilité de rattacher les agents de crédit au service de crédit de l'UP et de partager leurs services entre les OTIV.

Les animatrices de crédit sont quant à elles rattachées au service de crédit de l'UP, sans liens particuliers avec les OTIV. Une étude sera réalisée sur l'opportunité de rattacher ces animatrices à une ou des OTIV et que celles-ci partagent les frais.

Le réseau étant encore en développement, la révision annuelle de la structure organisationnelle est prévue afin de s'assurer que celle-ci est toujours optimale. Au besoin, des ajustements y seront apportés.

Les objectifs prévus au plan d'affaires, relativement à l'offre du produit *Caisses féminines*, nécessitent le recrutement de 4 animatrices, incluant la responsable. Deux animatrices sont déjà embauchées et le recrutement des deux autres est prévu en avril 2002.

Par ailleurs, lorsque l'UP en aura la capacité financière, un responsable de la formation et du marketing sera embauché. On estime que ce sera possible en 2003.

4.4.2.3 Résultats attendus à la cinquième année

Le résultat attendu est d'avoir une structure organisationnelle optimale, qui permet d'atteindre les objectifs fixés pour le réseau, en maximisant l'utilisation des ressources humaines et en tenant compte de la capacité financière du réseau.

4.4.2.4 Ressources

Les activités seront réalisées avec les ressources de l'UP. Le recrutement des 2 animatrices additionnelles sera financé par la subvention du FIS au cours des 2 premières années, dans le cadre de la subvention au produit *Caisses féminines*. Le recrutement du cadre en formation-marketing sera défrayé par l'UP, lorsque sa situation financière le permettra.

6	Titre de l'activité : structure organisationnelle	Responsable : D.O.		
Objectifs spécifiques pour la structure organisationnelle :		Résultats :		
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un mode de fonctionnement optimal • Maximiser l'utilisation des ressources humaines • Minimiser les coûts d'opérations 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir une structure organisationnelle optimale 		
Activités	Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulter les dirigeants sur la possibilité de rattacher les agents de crédit au service de crédit de l'UP et de partager leurs services entre des OTIV 	D.O.	Trim 1 2002		
	R.T. (implantation)	Trim 2 2002	-----	
	R.C. (coordination)	Trim 3 2002		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Étude de l'opportunité de rattacher les animatrices à une ou des OTIV 	D.O.	Trim 1 2004	-----	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification annuelle et révision annuelle de la structure organisationnelle 	D.O.	Trim 4 chaque année	-----	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement de ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> - 2 animatrices - 1 responsable formation / marketing 	R.C.	Trim 2 2002	Déjà budgété en 2002 (2 animatrices et 2 motos)	
	D.O.	Trim 4 2003	???	

D.O. : Directeur des opérations

R.T. : Responsable technique

R.C. : Responsable crédit

4.4.3 Système d'information de gestion

4.4.3.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Disposer d'informations fiables et à jour;
- Standardisation de la collecte des données;
- Prise de décision améliorée;
- Faciliter la comptabilité et la production des états financiers;
- Améliorer la circulation de l'information.

4.4.3.2 Stratégies

Le réseau se prépare déjà depuis quelques mois à la venue du Système d'information de gestion (SIG-DID) à l'UP. Les caisses complètent en effet déjà le formulaire de cueillette de données. La stratégie consiste donc à implanter le plus rapidement possible le SIG-DID. Ceci implique de former l'agent de saisie des données et, surtout, les cadres et les dirigeants à l'interprétation des données.

Une étude de faisabilité sera réalisée pour démontrer la pertinence d'implanter ou non un système informatique transactionnel, en l'occurrence le logiciel SAF. Celui-ci étant présentement évalué dans le cadre d'un projet pilote dans le réseau d'Antananarivo et son implantation sera bientôt planifiée, il sera alors plus facile d'évaluer tous les coûts reliés à cette implantation. La réalisation de l'étude de faisabilité est prévue au premier trimestre de 2003. Cependant, celle-ci ne devrait pas avoir lieu tant et aussi longtemps que la délinquance ne sera pas maîtrisée (taux de délinquance inférieur à 5%).

Il peut être prématuré, pour ce réseau, d'implanter un système informatique transactionnel. Le nombre d'opérations dans chaque OTIV ne requiert pas absolument un tel système. Qui plus est, actuellement, seules 3 ou un maximum de 4 OTIV pourraient être informatisés. Les investissements financiers et en temps ne profiteraient donc qu'à une minorité de caisses. Les autres OTIV ne rencontrent pas les pré-requis tels qu'avoir l'électricité, avoir un achalandage suffisant et être rentables.

Entre-temps, le système comptable informatisé de la caisse 01 sera répliqué vers les OTIV répondant à des critères de volume et de rentabilité (les 2 ou 3 autres qui étaient envisagées pour l'implantation de SAF). Ceci sera réalisé à même les ressources financières des caisses concernées. Cette implantation vise 2 objectifs : améliorer le contrôle et l'information financières dans ces caisses et familiariser le personnel avec l'utilisation de l'informatique dans une institution financière, avant une éventuelle implantation de SAF.

4.4.3.3 Résultats attendus à la cinquième année

Le résultat attendu est que le réseau et les OTIV aient en main des informations comptables et financières fiables, en temps opportun, permettant d'obtenir des indicateurs de performance et de faciliter la prise de décision. L'UP disposera donc d'un SIG opérationnel. Les informations fournies par les caisses seront également de qualité.

4.4.3.4 Ressources

L'implantation du SIG-DID nécessitera un minimum d'une mission d'experts de DID pour l'implantation technique et pour la formation des dirigeants et du personnel. Ces missions seront financées à même le solde résiduel pour les missions techniques du budget FIDA-DID. Quant à l'équipement informatique, il sera aussi subventionné par le budget résiduel du projet.

La réplication des applications informatiques utilisées à la caisse 01 ne sera réalisée que dans les caisses dont la rentabilité est suffisante, l'équipement informatique étant à leur charge. Aucun consultant externe n'est requis, l'expertise étant dans le réseau.

En ce qui concerne SAF, les coûts sont importants. L'étude de faisabilité devra évaluer ces coûts et la capacité de payer du réseau. Ces informations pourront être obtenues en discutant avec le réseau d'Antananarivo où est actuellement testé ce système.

7	Titre de l'activité : système d'information de gestion	Responsable : D.O.		
Objectifs spécifiques pour le système d'information de gestion :		Résultats :		
<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'informations fiables et à jour • Standardisation de la collecte des données • Prise de décision améliorée • Faciliter la comptabilité et la production des états financiers • Améliorer la circulation de l'information 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIG opérationnel 		
Activités	Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire	
▪ Implanter le SIG-DID	R.T.	Trim 1 2002	1 ordinateur, 1 imprimante, 1 onduleur Mission d'appui technique	
▪ Répliquer le système comptable informatisé de la caisse 01 vers les OTIV répondant à des critères de volume et de rentabilité	D.O.	Trim 3 2002	3 ordinateurs – 3 imprimantes – 3 onduleurs (payés par les OTIV)	
▪ Réaliser une étude de faisabilité pour juger de l'opportunité d'implanter SAF	D.O.	Trim 1 2003	Informations auprès de DID et chez les autres réseaux où SAF est implanté	
▪ Implanter SAF si la faisabilité est confirmée	D.O.	Trim 1 2004	Somme disponible au budget résiduel: 55 780 \$US Coût total sera déterminé lors de l'étude de faisabilité	
▪ Installer un casier (pigeonnier) à l'UP avec 1 case pour chaque OTIV (classement des informations)	R.A.F.	Trim 2 2002	3 000 000 Fmg	

D.O. : Directeur des opérations

R.T. : Responsable technique

R.A.F : Responsable administratif et financier

4.4.4 Développement des ressources humaines

4.4.4.1 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- Améliorer la qualité des ressources humaines;
- Transfert des compétences par l'application des formations reçues;
- Avoir des politiques de gestion qui soient justes et motivantes.

4.4.4.2 Stratégies

La stratégie de développement du réseau repose en bonne partie sur l'élaboration du plan de formation annuel pour les dirigeants et les employés de l'ensemble du réseau. L'élaboration de plan de formation est sous la responsabilité du Directeur des opérations. Essentiellement, les formations seront dispensées par les ressources humaines du réseau.

Il convient à nouveau de souligner que le réseau OTIV de la Sava n'a que 4 ans et que, naturellement, les connaissances du personnel de l'UP ont certaines limites. Ceux-ci ne devront donc pas hésiter à se référer aux ressources des autres réseaux et favoriser la synergie.

Une lacune constatée lors de l'établissement du diagnostic est le manque d'application des formations reçues. Aussi, un suivi particulier sera apporté après chaque formation, par les agents techniques, de manière à s'assurer que les concepts enseignés sont compris et appliqués et qu'il y a des changements concrets dans les façons de faire.

Tel que mentionné dans le diagnostic, le réseau ne peut inscrire au cours PAMEF, compte tenu de ses contraintes financières, que 2 apprenants par année. Or, afin que 6 participants puissent s'inscrire à chaque année, et que certains gérants ayant le potentiel suffisant en bénéficient également, une négociation sera réalisée afin de trouver un arrangement moins coûteux. Cet arrangement pourrait consister à faire venir le tuteur à Sambava (le réseau de la Sava paierait ses frais). Pour le même budget, il serait alors possible d'inscrire 6 personnes.

Les dirigeants et le Directeur des opérations devront analyser le rapport du consultant sur la politique de rémunération et les conditions de travail du personnel. Suite aux recommandations du rapport, il pourrait être nécessaire d'apporter certaines modifications aux conditions de travail mais on devra d'abord s'assurer que cela est compatible avec la capacité de payer des OTIV et de l'UP.

Par ailleurs, la rémunération incitative (pour le personnel de l'UP, les gérants et les agents de crédit) sera implantée. Celle-ci, d'un maximum de 10% du salaire de base, remplacera d'éventuelles augmentations qui auraient pu être accordées sur les indemnités, dans le cas des employés de l'UP.

4.4.4.3 Résultats attendus à la cinquième année

Globalement, le résultat attendu est d'avoir un personnel compétent et motivé, maîtrisant les aspects techniques mais aussi stratégiques de leurs fonctions et en mesure de gérer et de faire évoluer adéquatement le réseau.

4.4.4.4 Ressources

Le budget de formation de l'UP pour le personnel et les dirigeants est de 135 240 000 Fmg en 2002, dont 62 000 000 Fmg pour le cours PAMEF. Une augmentation de 5% est prévue pour les années subséquentes. Ce montant proviendra d'une subvention du PADANE, prévue pour un montant de

45 080 \$US (environ 270 500 000 Fmg), à même le budget résiduel du projet, pour les formations réalisées en 2002 et 2003.

8	Titre de l'activité : développement des ressources humaines	Responsable : D.O.	
Objectifs spécifiques pour le système d'information de gestion :		Résultats :	
<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la qualité des ressources humaines • Transfert des compétences par l'application des formations reçues • Avoir des politiques de gestion qui soient justes et motivantes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de formation annuel ▪ 6 inscriptions au cours PAMEF en 2002, 2003 et 2004 ▪ Rémunération incitative 	
Activités	Responsable	Échéancier	Ressources spécifiques nécessaire
▪ Élaboration du plan de formation annuel pour les dirigeants et les employés (de tout le réseau)	D.O.	Trim 4 chaque année	-----
▪ Inscription au cours PAMEF	D.O.	Trim 1 2002-2003-2004	Budget annuel de 62 M Fmg
▪ Suivi aux formations données par chaque responsable	R.T. et R.C.	Continu	-----
▪ Analyse du rapport du consultant, recommandations et application des modifications à la politique de rémunération et aux conditions de travail pour le personnel de l'UP	D.O.	Trim 1 et 2 2002	-----

D.O. : Directeur des opérations

R.T. : Responsable technique

R.C. : Responsable crédit

4.5 Chronogramme d'activités

(Insérer fichier Excel « Chronogramme d'activités »)

4.6 Récapitulation des investissements

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des investissements en immobilisations nécessaires à la réalisation du plan d'affaires, tant pour les OTIV qu'à l'Unité de Promotion.

Tableau X : Acquisitions d'immobilisations des OTIV
(en milliers de Fmg)

	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Construction local	45 000					45 000
Informatisation	88 000		46 200			134 200
						179 200

Tableau X : Acquisitions d'immobilisations de l'UP
(en milliers de Fmg)

	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Ordinateurs	66 000	0	48 510	50 936	0	165 446
Photocopieur	0	0	30 000	0	0	30 000
Motos caisses fém.	100 000	0	0	0	0	100 000
Motos UP	0	0	92 610	64 827	0	157 437
Matériel/mob. bureau	0	5 000	0	5 000	0	10 000
Casier à courrier	3 000	0	0	0	0	3 000
	169 000	5 000	171 120	120 763	0	465 883

Note importante

Actuellement, le réseau OTIV de la Sava dispose de 3 fonds de crédit pour chacun des 3 produits suivants : GPPV, GCV et AEF, pour un montant total de près de 800 000 000 Fmg. Tel que mentionné dans le plan d'affaires, la revue de mi-parcours a suggéré que ces fonds soient transformés en fonds de garantie. Au moment de réaliser le plan d'affaires, comme il était impossible de connaître la décision finale prise à cet égard, nous avons émis l'hypothèse, aux fins des projections financières, que ces fonds seraient en effet transformés en fonds de garantie. Nous avons émis cette hypothèse car il s'agit de l'hypothèse la plus conservatrice, c'est-à-dire celle qui procure le moins de revenus pour l'ensemble du réseau. **Il est toutefois important de préciser que nous ne privilégions pas le transfert des fonds de crédit en fonds de garantie.**

Le souhait de la revue de mi-parcours de transformer ce fonds de crédit en fonds de garantie aurait un impact financier sur les OTIV qui devraient payer des frais pour bénéficier de la garantie. Par contre, les intérêts perçus sur les prêts seraient dorénavant encaissés par les OTIV mais seraient moindres puisque les OTIV ne pourraient prêter que leur épargne au plus fort de la campagne vanille. Au contraire, l'UP serait privée des intérêts mais bénéficierait des frais de garantie payés par les OTIV et des intérêts sur le placement du 800 M Fmg à la banque.

Ce que nous privilégions concernant l'utilisation des 3 fonds de crédit consiste plutôt à :

- Dans un premier temps, consolider les 3 fonds. En effet, il est arrivé fréquemment qu'un des fonds ne soit que partiellement utilisé, faute de demandes, alors que des demandes pour un autre produit ne pouvaient être satisfaites, le fonds de crédit étant insuffisant. C'est le cas par exemple du fonds de crédit pour le produit GCV, d'un montant de 65 000 000 Fmg, où les demandes n'atteignaient que 20 000 000 Fmg, alors que le fonds de crédit du produit GPPV était insuffisant.
- S'assurer que les fonds ne soient pas détournés des objectifs qui étaient visés, à savoir rejoindre des clientèles spécifiques.
- Transformer une partie des fonds de crédit en fonds de garantie pour desservir des clientèles spécifiques mais conserver la plus grande partie en fonds de crédit, ceci afin d'expérimenter des produits qui rejoindront plus adéquatement la clientèle cible du PADANE

(Insérer annexe 1)