

PROJET DE MISE EN VALEUR DU HAUT BASSIN DE MANDRARE
(PHBM)
PHASE II

MISSION DE DIAGNOSTIC METHODOLOGIQUE ET OPERATIONNEL
POUR LA MISE EN PLACE
D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE DANS LA ZONE DE
MANDRARE

RAPPORT PROVISOIRE

Charlot RAZAKAHARIVELO
Consultant

Septembre 2003

SOMMAIRE

1	RESUME EXECUTIF.....	4
2	TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION.....	6
3	CALENDRIER DE LA MISSION ET METHODE UTILISEE	7
4	PLACE DE LA MICROFINANCE DANS LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION DU PROJET	9
4.1	CONTEXTE ET OBJECTIFS D'INTERVENTION DU PROJET PHBM.....	9
4.2	SPECIFICITES DU PROJET PHBM.....	9
4.3	PLACE DE LA MICROFINANCE DANS LA LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROJET	10
5	ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'INITIATIVE DE L'IMF DE MANDRARE.....	11
5.1	TABLEAU DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES.....	11
5.2	CONDITIONS DETERMINANT LE CHOIX DU MODELE.....	12
5.2.1	CREATION DE L'IMF.....	12
5.2.2	CIBLAGE DU PUBLIC DE L'IMF.....	13
5.2.3	ORIGINE DU FONDS DE L'IMF	14
5.2.4	NIVEAU DE BASE DE L'ORGANISATION ET NOMBRE DE NIVEAUX.....	14
5.2.5	MECANISME DU POUVOIR ET IMPLICATION DANS LA GESTION DE L'IMF	15
5.3	CHOIX STRATEGIQUE DU MODELE APPROPRIE.....	17
5.3.1	MODELE DE L'IMF.....	17
6	CONDITIONS DE VIABILITE DE L'IMF ET RECOMMANDATIONS.....	18
6.1	VIABILITE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNELLE	18
6.1.1	MONTAGE INSTITUTIONNEL	18
6.1.2	COHERENCE JURIDIQUE.....	24
6.2	VIABILITE TECHNIQUE	24
6.2.1	RESSOURCES HUMAINES COMPETENTES	24
6.2.2	METHODOLOGIE COHERENTE.....	25
6.2.3	PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS ADAPTES AUX BESOINS	26
6.3	VIABILITE SOCIALE	27
6.3.1	APPROPRIATION SOCIALE DU SYSTEME ET PRISE DE RESPONSABILITE EFFECTIVE	27
6.3.2	IMPLICATION SOCIALE DANS LE SYSTEME	29
6.4	VIABILITE FINANCIERE	30
6.4.1	CHARGES MAITRISEES.....	30
6.4.2	PRODUITS ASSEZ CONSEQUENTS.....	30
7	SIMULATION FINANCIERE ET MONTEE EN PUISSANCE DE L'IMF.....	31
7.1	STRUCTURATION DE L'IMF.....	31
7.1.1	CAPITAL	31
7.1.2	CREATION.....	32
7.2	NOMBRE DE MEMBRES	32
7.3	SERVICES FINANCIERS PROPOSES	33
7.3.1	EPARGNE :.....	33
7.3.2	CREDIT :.....	34
7.4	SERVICES NON FINANCIERS	34
8	PLAN D'ACTIONS COMMERCIALES	35
8.1	HYPOTHESE MOYENNE AVEC UN TAUX DE PENETRATION DE 7,5 % A TERME.....	35
8.2	COMPARAISON DES PLAN D'ACTIONS COMMERCIALES DES DIFFERENTES HYPOTHESES	38
9	PLAN DE DEVELOPPEMENT.....	39
9.1	LES PARAMETRES COMMUNS	39
9.1.1	Plan d'investissement :	39
9.1.2	Les paramètres des charges :	39
9.1.3	Les paramètres des produits :	41
9.1.4	Les paramètres de trésorerie :	41
9.2	AUTONOMIE DES CAISSES ET DES GUICHETS	41
9.3	HYPOTHESE MOYENNE AVEC UN TAUX DE PENETRATION DE 7,5 % A TERME	42
9.3.1	Scénario 1 : Modèle Coopec	42

	3
9.3.2 Scénario 2 : Modèle Caisse autogérée.....	44
9.4 HYPOTHESE PESSIMISTE AVEC UN TAUX DE PENETRATION DE 3,9 % A TERME	46
9.4.1 Sous-hypothèse n°1 : Taux de contractualisation de DAT jusqu'à 50%.....	47
9.4.2 Sous-hypothèse n°2 : Taux de contractualisation de DAT jusqu'à 75%.....	48
Les résultats de la simulation se présentent comme suit.	48
9.5 HYPOTHESE OPTIMISTE AVEC UN TAUX DE PENETRATION DE 9,1 % A TERME	50
9.5.1 Scénario 1 : Modèle « OTS intégré dans la Caisse centrale»	50
9.5.2 Scénario 2 : Modèle « OTS indépendant».....	50
LISTE DES ANNEXES :	52
ANNEXE 1 : CALENDRIER DE LA MISSION	53
ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	54
ANNEXE 3 : LISTE DES ABREVIATIONS.....	55
ANNEXE 4 : TABLEAU DE SIMULATION FINANCIERE : PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES (HYPOTHESES PESSIMISTES).....	56
ANNEXE 5 : TABLEAU DE SIMULATION FINANCIERE PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES (HYPOTHESE OPTIMISTE).....	61
ANNEXE 6 : TABLEAUX DE SIMULATION FINANCIERE : MODELE COMPLET	64

1 RESUME EXECUTIF

La mission a été organisée pour apporter un diagnostic sur la faisabilité méthodologique et opérationnelle d'une institution de microfinance dans la région du haut bassin de Mandrare.

Le diagnostic a été réalisé à l'issue de l'observation des réalités sur le terrain, en la confrontant à la connaissance du Sud malgache et en se référant aux pratiques optimales en vigueur en matière de microfinance actuellement.

Les constats suivants sont formulés :

La zone d'intervention du projet présente des contraintes majeures qui sont très difficiles à contourner pour une institution de microfinance classique, telles que la faible densité de la population (moins de 10 habitants par km²), le fort taux d'analphabétisme constituant une barrière à des initiatives et innovations en matière de développement. Malgré ces contraintes, des potentialités vitales pour la future institution de microfinance ont été recensées. Il s'agit de l'impact très positif de l'IEC (Information / Education / Communication) menée par le Projet PHBM ayant créé l'enthousiasme des paysans à mettre en place leurs « banques de proximité » pour sécuriser leur épargne et accéder à un système de crédit de proximité, la présence d'une équipe compétente au sein du Projet pour accompagner son développement, les séries d'actions menées et la présence d'autres partenaires de développement pour désenclaver économiquement, socialement et intellectuellement la zone, la forte productivité agricole et l'importance des surfaces cultivées et cultivables qui sont à plus de 15.000 hectares . En outre, le projet d'aménagement du port de Fort-Dauphin constitue un levier de développement non négligeable pour l'ensemble du Sud malgache. Les neuf communes où le Projet intervient peuvent jouer un rôle moteur de cet essor en matière d'approvisionnement en denrée alimentaire.

Les recommandations de la mission tiennent compte des hypothèses déjà émises par les missions précédentes tout en introduisant des nouveaux paramètres suivant la perception des réalités du terrain. Plusieurs scénarii sont également proposés afin de permettre aux décideurs de prendre leurs décisions avec lucidité. Les recommandations de la mission se résument de la façon suivante :

- Le modèle d'Institution de microfinance (IMF) le plus approprié dans le contexte de la zone d'intervention du Projet est celui des caisses d'épargne et de crédit mutualiste. Deux types de réseau sont possibles à mettre en place. Le premier est du type coopérative d'épargne et de crédit (coopec) où l'OTS (organisme technique spécialisé) est intégré dans la Caisse centrale avec l'Union des Caisses. Le deuxième est du type Caisses villageoises autogérées où l'OTS est indépendant et se positionne comme une entreprise de conseil contractualisant avec l'Union et les Caisses.
- Le modèle est très fragile au démarrage compte tenu des contraintes évoquées ci-haut. Néanmoins, il est possible de l'autonomiser dans les conditions suivantes :
 - o Le nombre de membres épargnants doivent dépasser 1290 à terme

- Le taux de fidélisation vis-à-vis de l'épargne doit s'améliorer au fil des années. L'IMF doit augmenter le pourcentage de placement à terme (dépôt à terme) de façon progressive. A l'horizon de 2008, le taux de fidélisation vis-à-vis de l'épargne (c'est-à-dire le pourcentage des membres contractant ce produit) s'élève à 75%. Depuis 2004, ce taux s'élève à 15% puis augmente progressivement à 25%, 45%, 65% et 75 %. Les hypothèses et scénarii élaborés montrent que si ce taux de fidélisation est en dessous de 50%, l'IMF ne pourra pas être autonome. En outre, la plupart des épargnants doivent accepter de renouveler deux fois annuellement leur DAT.
- Même si l'IMF est mutualiste, elle doit allier la méthodologie mutualiste avec celle du crédit solidaire et celle « individuelle » ou « pré-bancaire ». La méthodologie de crédit solidaire l'aide à cibler beaucoup plus les personnes de faible revenu. La méthodologie « individuelle » ou « pré-bancaire » lui permettra de cibler les micro et petits entrepreneurs ruraux dans la zone.
- L'IMF ne doit pas être trop dogmatique en dépensant trop de temps pour promouvoir l'épargne avant de faire du crédit afin d'éviter la démotivation des membres.
- Les conditions de techniques de sécurisation des prêts et épargnes doivent réunies.
- Le Projet doit renouveler l'ensemble des immobilisations de l'IMF avant sa fermeture pour lui permettre de recapitaliser ses marges.

2 TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION

Une série de missions auprès du Projet a été organisée pour prédéterminer le modèle et les activités assignées à la future IMF de Mandrare. On peut citer celle du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche en Août 2003, du FIDA en Juillet 2003, la mission de supervision de l'UNOPS en Juin 2003, celles relatives à l'étude marché en Mai 2003 par Gama Consult et Juillet 2001 par Gérard Doucet et la mission de pré-évaluation du FIDA.

Différentes recommandations ont été formulées. Certaines sont formulées favorablement pour le lancement de la mise en place de l'IMF avec un modèle mutualiste, d'autres posent encore des questions et des doutes sur l'adaptabilité de l'approche et la viabilité de cette initiative.

Ainsi, faisant suite à la demande à la fois du FIDA, du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la pêche ainsi que le Projet lui-même, la présente mission est organisée. Il a un caractère plus ou moins imprévu mais important pour déterminer le modèle approprié à retenir et la viabilité des activités en tenant compte des paramètres du milieu.

3 CALENDRIER DE LA MISSION ET METHODE UTILISEE

Afin de répondre à l'objectif défini par les termes de référence, la mission se propose de formuler de diagnostiquer le milieu, de formuler les stratégies appropriées et d'élaborer un plan d'action commercial et un plan de développement pluriannuel étalé de 2003 à 2009.

La mission s'est déroulée en trois phases : la phase préparation, la phase descente sur le terrain et la phase rédaction du rapport.

Au niveau de la préparation, une recherche documentaire et bibliographique a été menée. Elle concerne le Sud malgache en général, le milieu d'intervention du PHBM à travers les plans communaux de développement, le contexte d'intervention du projet et quelques documents de référence en matière de microfinance.

Au niveau de la descente sur le terrain, ont été organisées des séances d'entretiens avec les différents Responsables du Projet dont le Directeur Monsieur Harifidy Ramilison. Outre la Cellule Finance Rurale, d'autres cellules ont été également visitées. Nous tenons à remercier tout ceux qui ont facilité notre mission et spécialement le Directeur du Projet pour son accueil et partage très riche d'expérience.

En plus de la consultation des documents déjà produits par les différentes missions précédentes sur les activités d'appui aux services financiers du Projet, des visites de terrain ont été organisées pour s'enquérir des réalités.

Les six communes de Tranomaro, Mahaly, Ebelo, Marotsiraka, Elonty, Tsivory ont été visitées. Soixante dix (70) personnes ont été rencontrées. Elles appartiennent aux différentes catégories des partenaires du Projet. Ce sont des agriculteurs et éleveurs, commerçants, enseignants, femmes, jeunes, membres et non membres des groupes formels constitués depuis l'intervention du Projet, des autorités administratives (Maires, Conseillers communaux, Chefs de quartiers) et traditionnelles (« olobe », chefs de lignage).

La méthode utilisée est l'entretien semi-direct et individuel. Les sujets abordés concernent différents points touchant directement ou indirectement la microfinance, à savoir :

- l'enthousiasme ou non pour créer une « banque de proximité »
- la forme de la « banque » (pour le crédit ? pour l'épargne ? pour l'épargne et crédit ?)
- les différents pouvoirs dans le village et mode de résolution de conflits
- la répartition de pouvoir et de responsabilité dans le ménage et dans les organisations formelles et informelles
- les liens sociaux liant la population dans la zone
- les potentialités sociales et économiques dans les Communes ainsi que les blocages ressentis par les gens

- les motifs de constitution d'épargne et les différentes formes d'épargne aspirées par la population
- les motifs pour accéder au crédit et les différents types de crédits voulus
- les mécanismes de sécurisation physique de l'argent
- les mécanismes de sécurisation technique de l'épargne et du crédit
- les modes de résolution des éventuels problèmes dans la Banque
- les initiatives à prendre pour rendre autonome les banques
- les capacités nécessaires pour bien orienter et gérer la Banque
- les besoins d'appui pour viabiliser la Banque
- le positionnement des pouvoirs (traditionnels, administratifs) vis-à-vis de la Banque
- etc ...

Le calendrier détaillé de la mission se trouve dans l'annexe 1 du présent rapport.

4 PLACE DE LA MICROFINANCE DANS LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION DU PROJET

4.1 Contexte et objectifs d'intervention du Projet PHBM

Le PHBM est un projet « intégré » initié par l'Etat malgache et financé par le FIDA en 1995, à la suite de la grande disette de 1991. Actuellement, il est deuxième phase qui a commencé en 2001 et intervient auprès des neuf communes. Quatre communes ont fait l'objet de la première phase du Projet (Tsivory, Elonty, Mahaly, Marotsiraka) et cinq autres ont été ajoutées lors de la deuxième phase (Ebelo, Tranomaro, Esira, Imanombo, Maromby). La population totale touchée est environ au nombre de 96.200 et éparpillée dans 10.837 km², soit une densité de 9 habitants par km².

Dans sa deuxième phase, le PHBM a défini comme **objectifs globaux** de :

- contribuer à la diminuer la pauvreté rurale ;
- diversifier et augmenter durablement les revenus de la population rurale marginalisée ;
- améliorer la sécurité alimentaire des ménages ruraux ;
- contribuer à la restauration et à la gestion durable des ressources naturelles

A partir de ces objectifs généraux, le Projet a défini des **objectifs spécifiques** qui sont de :

- renforcer les capacités locales de planification, de gestion économique et sociale, de réalisation de projets à travers les Organisations paysannes
- identifier les initiatives locales de base contribuant à l'accroissement des revenus, de la sécurité alimentaire, au développement social et des ressources naturelles
- promouvoir le développement des systèmes de production agricole viables conservant durablement les ressources naturelles
- valoriser la production par le désenclavement de la zone, le meilleur accès à l'information, aux services de stockage, de transformation et de commercialisation de la production.
- faciliter l'accès aux services financiers durables et équitables pour toutes les catégories de la population

4.2 Spécificités du Projet PHBM

Pour atteindre ces objectifs, le projet a défini une stratégie globale et des principes opérationnels mis à la disposition des tous les acteurs.

La **stratégie globale** se base sur :

- l'intégration et la synergie des actions en agissant simultanément sur les différentes causes du problème, par le biais d'une approche fortement intégrée
- l'implication de toutes les parties prenantes surtout le public cible, à travers une approche participative et démocratique ainsi que l'approche genre et la contractualisation
- la stimulation pour aspirer à une vie meilleure, par le biais de l'instauration d'un système de ciblage, de motivation et de gratification et de diffusion de la bonne pratique.
- l'engagement des mesures et conditions de pérennisation des actions dès le départ, par l'approche prévisionniste d'intégration de l'après-projet, l'intégration de la dimension environnementale.

En ce qui concerne les **principes opérationnels**, des valeurs apparentées en culture d'entreprise sont déclarées au sein du Projet et auxquels les acteurs adhèrent. Il s'agit de la promotion des valeurs autour de l'esprit d'équipe, de l'intégrité et du professionnalisme, de la primauté de la qualité, de la recherche de l'efficacité des ressources humaines et matérielles, de l'équité, de la transparence et de la concertation, du respect du public et de la rapidité des actions tout en restant dans les normes.

Pour mieux concrétiser ces stratégies et principes opérationnels, le projet a mis en place les cinq composantes suivantes :

- renforcement des capacités locales
- appui aux initiatives locales
- appui aux services financiers
- désenclavement de la zone
- coordination et gestion du Projet

4.3 Place de la Microfinance dans la logique d'intervention du Projet

La mission a constaté une politique volontariste et un engagement ferme de la part des acteurs pour la viabilité d'un système de microfinance à mettre en place.

La microfinance est mentionnée de façon plus explicite au niveau du cinquième objectif spécifique du Projet. En outre, une composante spécifique a été créée en son sein. Il s'agit de l'appui aux services financiers. Cette composante est matérialisée par la mise en place de la Cellule Finances Rurales dans l'organigramme du Projet.

La composante APPUI AUX SERVICES FINANCIERS a défini comme objectif global de **faciliter l'accès durable des groupes cibles à des services financiers adaptés à leurs besoins (épargne, crédit, assurance, caution, crédit-bail, ...).**

5 ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'INITIATIVE DE L'IMF DE MANDRARE

5.1 TABLEAU DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

FORCES	FAIBLESSES
. Motivation de la population à créer sa « banque de proximité » . Existence de compétence au sein de la cellule Finance Rurale pouvant piloter l'installation de l'IMF . Connaissance de la région par le personnel du Projet et ses partenaires (comme les SOD), avec une fluide communication interne, facilitant la connaissance du milieu et l'adaptation des services aux besoins du public ciblé . Esprit d'équipe impliquant l'ensemble du Projet pour réussir les cinq composantes dont l'appui aux services financiers . Engouement du public pour créer sa propre banque	. L'initiative est considérée par les paysans comme venant du Projet
OPPORTUNITES	MENACES
. Micro-climat favorable à l'agriculture . Existence de potentialités agricoles matérialisées par 8.950 hectares de superficie irriguée et 15.530 hectares de surface à culture sèche (en 2002, production de 45936 tonnes de manioc, 6258 tonnes de maïs, 1662 tonnes d'arachide, 232 tonnes de haricot, 13030 tonnes de riz) . Existence des règles coutumières comme le « dina » pour faire face aux problèmes sociaux . Changement de la perception de l'épargne en zébu insufflé par l'IEC menée par le Projet . Recherche par la population d'autre forme d'épargne pour parer à l'insécurité du cheptel bovin . Efficacité des animations des SOD sur place en amorçant l'ouverture d'esprit au niveau de la population vers la démarche de changement et de développement . Désenclavement et développement économique de la zone à l'issue de la réhabilitation des RIP et PIC . Développement de Fort-Dauphin en tant que pôle de développement à l'issue de la réhabilitation du port maritime	. Faible densité de la population (moins de 10 habitants par km²) . Manque d'entretien des infrastructures destinées au désenclavement de la région . Absence de structure de service technique déconcentrée de l'Etat (comme les vulgarisateurs agricoles) de façon permanente pour encadrer les activités agricoles après le départ du Projet . Insuffisance de la politique claire sur le maintien de l'IEC comme outil de viabilisation des actions de développement dont la microfinance . Interrogation sur la sédentarité de la population surtout les jeunes à l'issue de la réhabilitation des infrastructures

5.2 CONDITIONS DETERMINANT LE CHOIX DU MODELE

Dans cette partie du document, les termes « banque » ou « banque de proximité » « caisse » ou d' « IMF » désigne la même chose.

5.2.1 CREATION DE L'IMF

5.2.1.1 Initiative de création :

En terme d'initiative, les réponses de la part des paysans rencontrés ont été claires. C'est le Projet qui a l'initiative de les sensibiliser pour qu'ils puissent créer leur « banque de proximité »

Néanmoins, ils sont conscients que cette initiative est opportune en analysant l'insécurité de leur patrimoine surtout bovin et en exprimant leur besoin d'étendre leur surface agricole.

Deux paysan d'Elonty :

« J'ai eu 30 têtes de zébus et j'en étais fier. Un moment, en 1996, les « malaso » me les ont volé en une nuit et le lendemain, j'ai réalisé que je n'avais plus rien. Je deviens pauvre tout d'un coup. Si vous venez nous parler de cette « Banque », en ce qui me concerne, j'en suis très content car je pourrai y déposer mes petites économies au lieu de les investir dans les zébus qui ne sont plus du tout en sécurité actuellement ».

« J'ai deux hectares de surface pour cultiver du manioc actuellement. C'est la limite de ma capacité de production. J'ai aspiré à augmenter cette surface jusqu'à quatre hectares mais il me faut de l'argent. Si la banque est là, j'aimerais y emprunter de l'argent pour réaliser cet objectif d'extension. »

5.2.1.2 Décision de création :

La notion de décision est très importante pour la mise en place d'une IMF. D'après notre analyse, le Projet est considéré comme « offreur de l'opportunité » mais les paysans sont les « propriétaires » de leur banque.

Un paysan de Mahaly :

« Ce sera notre banque, c'est notre argent qui est dedans. Nous voulons que ce soit nous-mêmes qui sommes maître de la décision de son utilisation. Nous n'acceptons pas que ce soit une autre commune qui décide de notre argent ».

L'approche du Projet joue un rôle primordial dans l'appropriation et la conception de la banque.

Le projet adopte des approches multiples inter-agissantes. Ainsi, l'utilisation de l'approche *participative, partenariale et contractuelle* facilite la **contractualisation**

villageoise nécessaire pour sécuriser un système de microfinance dans le sens de son appropriation par le public cible. Cette approche peut être couplée avec l'approche *intégrée* où les membres de la « Banque » sont sollicités à trouver ensemble des solutions à tous les problèmes qui surgissent à leur niveau. L'équipe du Projet ou d'autres personnes ne sont là seulement qu'à titre de catalyseurs.

Un paysan de Tranomaro :

« Nous mettrons en place un « dina » (règlement intérieur) dans notre Banque. Nous allons nous y référer pour résoudre certains problèmes. Au cas où des problèmes ne peuvent pas être résolus par nous-mêmes, nous allons faire appel aux « olobe » et au Maire ».

L'approche *genre* permet de garder l'équité entre les membres de sexe masculin et féminin dans la région. En plus, en mettant en application le concept de *genre et développement*, à travers les « rôles-genre » (rôles productifs, reproductifs, gestion communautaire et rôle politique, accès et de contrôle des ressources) et les « besoins-genre » (Besoins Pratiques de genre et Intérêts stratégiques de genre), une sécurité supplémentaire peut être apportée. En effet, ce concept draine la sincérité des décisions, le respect des contrats et la transparence de l'utilisation du crédit.

5.2.2 CIBLAGE DU PUBLIC DE L'IMF

A travers l'IMF à mettre en place, le Projet souhaite cibler toutes les catégories de la population, principalement les populations rurales marginalisées. Les personnes morales comme les groupements et associations (AEL, AUP, ...) émergents sont également des futurs clients de l'IMF.

Les personnes physiques ciblées sont des gens appartenant à des catégories socio-économiques différentes, à savoir des femmes, des jeunes, des paysans propriétaires de terrain et ceux sans terre, des métayers, des ménages qui ont un peu plus de 6 têtes de zébus en moyenne etc. ... Ils vivent essentiellement avec l'agriculture, l'élevage, l'artisanat et le commerce.

A travers les discussions avec les personnes rencontrées, nous avons constaté que la notion de pauvreté est relative et les perceptions de ce terme ne sont pas les mêmes. Néanmoins, les idées convergent sur les points suivants : les paysans pauvres dans la zone du Projet sont ceux qui ne possèdent pas des biens matériels comme des zébus ou du terrain ainsi que ceux qui n'ont pas ou perdu des liens sociaux et par conséquent ils n'arrivent pas à s'imposer dans la société.

L'adoption de l'approche du type caisse d'épargne et de crédit **purement** mutualiste classique appliquée sans discernement dans la zone du projet risque d'écarter une frange de population pauvre ciblée initialement défini par le Projet. Seuls ceux qui ont de quoi épargner et de quoi présenter comme garantie sont éligibles.

Un paysan d'Ebelo :

« Nous ne prêterons pas aux gens qui n'ont pas de garantie matérielle (comme le zébus) à nous présenter ».

L'approche du type crédit solidaire **pure** touche effectivement les plus pauvres ciblés par le projet mais risque de générer un comportement non responsable et ne résout pas les problèmes de sécurisation d'épargne de la région.

L'approche du type bancaire (ou « pré-bancaire » ou « individuelle ») pourrait toucher la catégorie des personnes qui sont un peu plus entreprenantes (les micro-entrepreneurs ruraux par exemple) mais ne créera pas l'effet de masse escompté étant donné le niveau d'analphabétisme existant dans la zone.

Ainsi, l'approche à adopter doit être très souple et originale pour pouvoir toucher ensemble du public ciblé.

5.2.3 ORIGINE DU FONDS DE L'IMF

La totalité des 70 personnes rencontrées par la mission affirme que le fonds de leurs « banques » provient de l'épargne des membres. Seule une commune sur six a proposé l'appel à des fonds externes après quelques années de fonctionnement de leur « banque ».

Les membres sont prêts à payer leurs parts sociales. D'ailleurs, une somme de 10.000 Fmg par personne a déjà été collectée dans quelques communes mais restituée par la suite à cause de la suspension de la réflexion sur l'opportunité de l'opérationnalisation de l'IMF. Dans d'autres communes, des cotisations annuelles ont été décidées en plus des parts sociales.

5.2.4 NIVEAU DE BASE DE L'ORGANISATION ET NOMBRE DE NIVEAUX

Le niveau de base proposé par les gens rencontré est la Commune. L'origine de la proposition est probablement de la part du personnel du Projet ou des SOD. Dans tous les cas, il semble que c'est le plus approprié.

Un paysan d'Elonty :

« Nous ne pouvons pas assurer la sécurité de nos banques si c'est implanté dans les Fokontany. Il faut que ce soit au niveau des Communes ».

Un paysan de Mahaly :

« Nous avons déjà eu de l'expérience de travaux communautaires au niveau de la Commune depuis l'intervention du Projet. S'il y a une banque dans chaque Commune, il y aura de la concurrence saine (fifaninanana masina, émulation) et chaque commune essaie de développer sa banque ».

Un paysan de Marotsiraka :

« Nous voulons que notre banque soit au niveau du chef lieu de notre Commune. En effet, nous descendons d'un ancêtre commun et sommes éparpillés dans des villages et fokontany. Nous nous connaissons au sein de la Commune, d'ailleurs, nous nous passons des informations toutes les semaines lors des jours du marché ».

Le niveau de base communautaire Communal répond à la préoccupation de mettre en place des structures communautaires de proximité pour une bonne connaissance des clients et des besoins.

Un paysan d'Elonty :

« Nous aimerions que nous soyons autonome dans la gestion de notre banque. Si le Fanjakana veut vraiment nous contrôler et que s'il faut une structure de représentation, ce n'est à ce moment que nous acceptons nous rallier avec Tsivory, sans perdre le pouvoir de décision dans notre banque communale».

La notion d'UNION basée à Tsivory est mieux acceptée que celle du rattachement opérationnel d'une Caisse à celle de Tsivory.

5.2.5 MECANISME DU POUVOIR ET IMPLICATION DANS LA GESTION DE L'IMF

5.2.5.1 Pouvoir

L'entretien avec les partenaires du Projet fait dégager différents types de pouvoir qui peuvent être exercés dans l'IMF.

5.2.5.1.1 Pouvoir d'orientation

Pour les gens, le pouvoir d'orientation revient à l'Assemblée générale de la Banque. En effet, la notion d'Union n'étant pas encore comprise, ils préfèrent privilégier le mode de fonctionnement classique des structures qu'ils maîtrisent comme par exemple des associations.

Un paysan d'Ebelo :

« Nous prendrons les « grandes » décisions sur notre banque en assemblée générale».

5.2.5.1.2 . Pouvoir opérationnel

Le pouvoir opérationnel concerne les décisions opérationnelles liées aux activités d'intermédiation classique. A ce niveau, les gens préfèrent mettre en place un comité ou une commission composée par quelques personnes de confiance et qui peuvent leur rendre compte périodiquement des activités de leur « banque ».

Un paysan de Tranomaro :

« Pour éviter un conflit entre nous, nous préférons que d'autres personnes externes à notre banque décident de l'octroi du crédit. ... Mais si cela pourra faire perdre notre contrôle sur la banque, les personnes que nous allons élire doivent nous rendre compte du résultat de l'octroi et nous démontrer que c'est conforme aux dina élaboré».

5.2.5.1.3 . Pouvoir interne et externe

Différents types de pouvoir (interne à la banque et externe à elle) ont été évoqués.

Les pouvoirs internes sont nécessaires pour faire fonctionner les banques. Les pouvoirs externes sont indispensables mais interviennent de façon exceptionnelle. Ces types de pouvoir résident au niveau des autorités administratives (Maires, Chefs de quartiers, ...) et traditionnelles (olobe, ...). En effet, au démarrage, les membres ont besoins de « légaliser » et de « légitimer » leur banque en faisant appel à la « bénédiction » de ces pouvoirs externes. En cas de problème également, les membres font appel à ces pouvoirs surtout au cas où le problème ne se règle pas en interne. Il s'agit par exemple des problèmes d'impayés.

Un paysan de Mahaly :

« Notre banque est dans la Commune mais elle n'est **pas la banque de la Commune**. Elle appartient aux membres. Le Maire peut devenir membre s'il le veut. Au cas où il y a des impayés, nous les réglerons en interne mais demanderons également le Maire et les « olobe » d'intervenir, faire les ventes aux enchères des biens des gens de mauvaise foi, par exemple, au cas où nous ne pouvons pas régler nous-mêmes ces problèmes».

Les pouvoirs externes (surtout traditionnels) ont un pouvoir de contrainte contre le fauteur. Ces pouvoirs sont d'autant plus forts dans les zones plus enclavées. Les pouvoirs externes administratifs (maires, ...) peuvent ne pas délivrer des services tels que passeport ou acte d'état civil contre ceux qui font couler la « banque » de la Commune.

5.2.5.2 Implication dans la gestion

Le projet voudra que les « banques » soient propriétés et dirigées par les paysans eux-mêmes pour garantir leur engagement financier et moral.

Un paysan d'Elonty :

« Nous aimerions gérer notre banque mais nous demandons au Projet de nous former au préalable. »

Notre visite auprès des bénéficiaires potentiels permet de formuler l'idée ci-après : les gens pensent qu'ils peuvent être gestionnaires de leur « banque » à terme. Le vocable « gestionnaire » est plutôt orienté sur le plan « décisionnel » que « technique ». La majorité est consciente qu'elle ne peut pas assurer la comptabilité de la banque mais espère pouvoir contrôler et donner une orientation à leur banque. La crainte de détournement opérée par des lettrés est également sentie et quelques demandes de formation en contrôle ont été exprimées.

Le Projet a formulé le principe de créer une banque dans laquelle la comptabilité est adaptée au public cible faiblement alphabétisé. *L'alphabétisation fonctionnelle* est déjà opérationnelle actuellement dans la zone du Projet avec l'OTS APEL. Les futurs responsables dans les « banques » sont éventuellement des personnes issues de la formation de cet OTS au cas où ils ne sont pas déjà alphabétisés.

Un besoin de formation a été également exprimé surtout en matière de mandat des dirigeants. Comme dans toute structure émergente, le problème classique de crise de gouvernance qui frappe souvent les structures mutualistes comme le conflit de pouvoir entre dirigeants et salariés ne se sent pas au démarrage. Ce conflit n'apparaît qu'après un certain moment et le Projet doit y faire très attention.

5.3 CHOIX STRATEGIQUE DU MODELE APPROPRIE

5.3.1 MODELE DE L'IMF

L'analyse des informations citées ci-haut conduit à la prédominance des éléments endogènes par rapport aux éléments exogènes. Ainsi, le modèle le plus approprié dans la zone du Projet est un **SYSTEME D'EPARGNE ET DE CREDIT mutualiste** plutôt qu'un modèle de crédit solidaire ou un autre type de modèle.

A partir de cette partie du document, le vocable « banque » est assimilé aux termes relatifs au système d'épargne et de crédit classique.

Le système a comme ambition de cibler plusieurs types de clientèle de la région. A cet effet, il est nécessaire que le Projet puisse l'adapter et lui donner une caractéristique qui lui est propre. Ainsi, l'IMF de Mandrare est une **Institution de microfinance mutualiste non dogmatique** ayant une capacité complémentaire de maîtriser la **technologie de crédit solidaire et du crédit aux micro-entreprises** pour cibler une gamme de clientèle/membres assez large et variée (paysans de revenu moyens, ménages pauvres, micro-entrepreneurs ruraux, ...)

En outre, la mission a vérifié la validité du constat de l'étude économique du milieu dans la partie « stratégie individuelle d'épargne et de crédit » menée par Gérard Doucet qui a souligné que « *la stratégie dominante (du paysan) consiste à épargner de façon progressive en patrimoine monétaire et d'accéder au crédit ... et l'accès au crédit permet non seulement de satisfaire un besoin économique ou social mais également de préserver le niveau d'épargne préalable ... Il est raisonnable de permettre aux bénéficiaires de faire évoluer simultanément le niveau de leur endettement potentiel, en établissant une forme de réciprocité des fonctions d'épargne et de crédit (Page 6)* ». A cet effet, le fait d'inciter les paysans à faire de l'épargne plus longtemps (plus d'UN an par exemple) avant de faire du crédit risque de les démotiver.

6 CONDITIONS DE VIABILITE DE L'IMF ET RECOMMANDATIONS

6.1 VIABILITE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNELLE

6.1.1 . MONTAGE INSTITUTIONNEL

Dans cette partie institutionnelle, la mission reprend la proposition de la Mission de pré-évaluation en apportant quelques précisions et modifications.

Pour avoir une visibilité plus logique par rapport aux paysans, le Projet a fait le choix de distinguer la structure du Projet de celle de l'IMF. Ainsi, la Cellule n'est qu'un instrument d'appui à la future IMF.

Dans le cadre de l'approche « contractualisation », il est proposé de chercher un OTS (opérateur technique spécialisé) qui déploie son personnel en tant que techniciens d'appui au réseau. Au niveau national, l'OTS est pris en charge progressivement par le réseau et son assistance technique internationale est budgétisée au niveau du Projet.

En ce qui concerne le montage institutionnel proprement dit, au niveau de la Caisse de base, le réseau est formé par des Caisses mutualistes fédérées en Union. Au départ, les Caisses mutualistes sont de deux types : des caisses principales et des guichets. Les guichets seront rattachés aux caisses principales. Les modalités de rattachement seront précisées plus loin.

Néanmoins, au niveau de la structure faîtière, il peut y avoir deux possibilités.

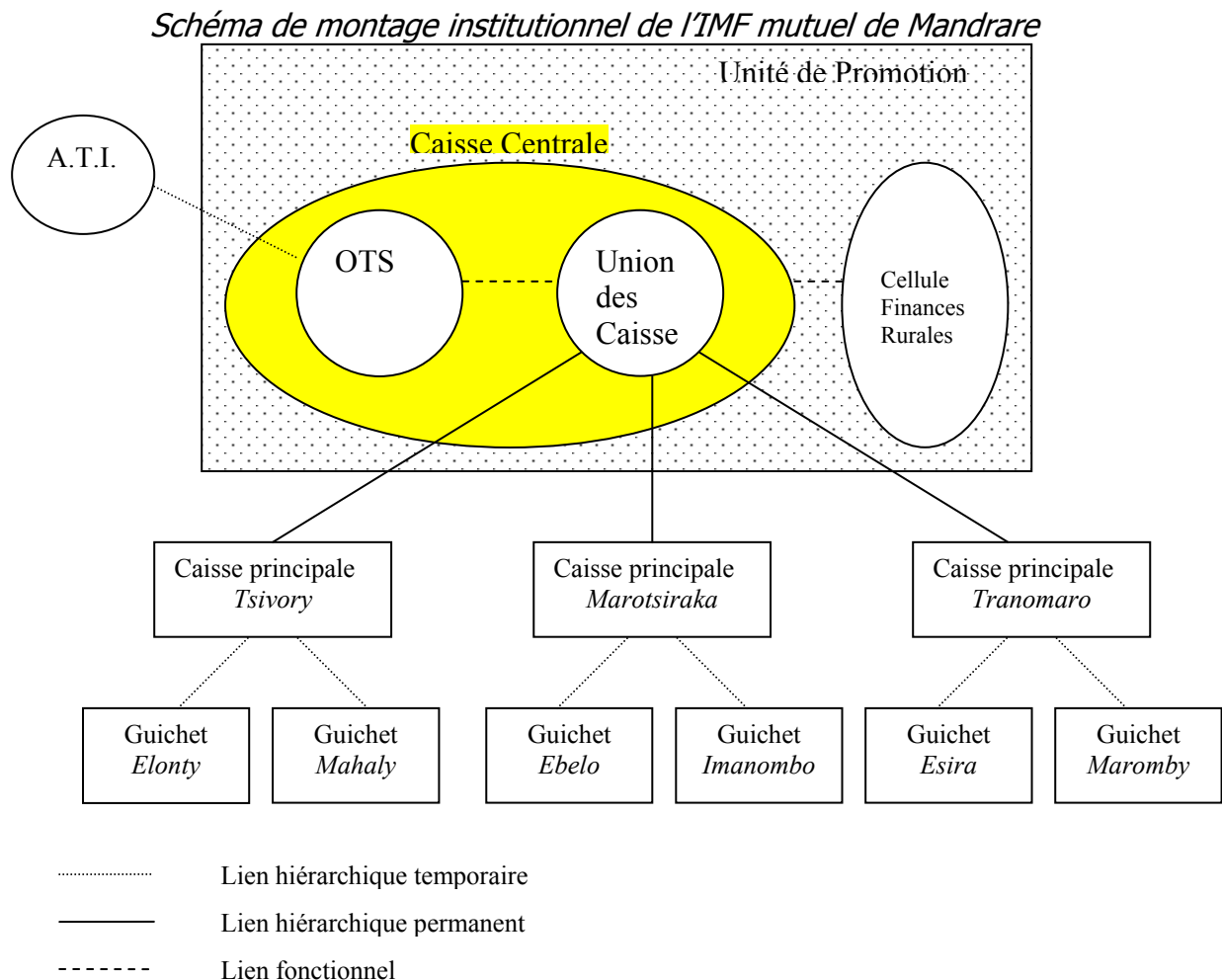
- **Première alternative** : L'IMF de Mandrare prend la forme d'un réseau de caisses d'épargne et de crédit de type coopec (coopérative d'épargne et de crédit), doté de caisses autonomes (Caisses principales et guichets) et d'une **caisse centrale** dirigée par des élus (issus de l'Union des caisses) et des salariés techniciens de haut niveau. Dans ce cas, la structure des salariés techniciens est matérialisée par l'OTS. Ainsi, l'OTS et l'Union sont co-décideurs sur certaines décisions stratégiques à prendre au sein de la Caisse centrale.

- **Deuxième alternative** : L'IMF de Mandrare prend la forme d'un réseau de caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées, qui est doté d'une Union (complètement dirigée par des élus), en contractualisation avec une « **Entreprise** » qui offre **des Services Communs** à toutes les Caisses et d'appui à l'Union. Dans ce cas de figure, l'OTS est une entreprise « offreuse de service » à part, composées par des salariés. L'OTS peut ne pas être intégré dans la prise de décision d'orientation stratégique de l'IMF si le réseau le souhaite. La Caisse centrale n'existe pas ou à la limite, elle est assimilée à l'Union des Caisses.

Scénario 1 - Option de création de la Caisse Centrale intégrant l'OTS

La caisse centrale abrite à la fois l'Union et l'OTS. Au départ, la Caisse centrale et la Cellule Finances Rurales forment l'Unité de Promotion (UP) de l'IMF.

A terme, le réseau doit avoir un agrément auprès de la CSBF. Il n'est pas nécessaire de demander cet agrément tant que le Projet ne soit pas sûr que tous les éléments de la structure fonctionnent normalement. En effet, l'éventuel changement de montage institutionnel pourrait se manœuvrer difficilement quand le réseau est agréé.



Les rôles et fonctions de chaque élément de la structure sont les suivants :

- *Unité de promotion (UP):*

C'est l'instance qui promeut la mise en place de l'IMF. Cette entité est très fonctionnelle au départ. Puisque l'Union des Caisses ne sera créée que plus tard, l'UP est constitué de la CFR et de l'OTS au démarrage. Elle joue le rôle de :

- sensibilisation du milieu sur la création de l'IMF. A cet effet, un travail avec les SOD sur place est nécessaire afin de leur permettre de mieux initier le public et mieux intégrer le personnel de l'OTS
- définition de la stratégie de mise en œuvre de l'IMF

- *Cellule Finances Rurales (CFR):*

- Mise en place du Plan de développement de la structure en cohérence avec les objectifs du Projet, aux réglementations et à la politique nationale en microfinance

- Conception et appui à la mise en place des différents services financiers du réseau
- Conception de manuels et procédures sur les services financiers (épargne, crédit) et non financiers (formation, contrôle, ...)
- Information/ sensibilisation générale pour la constitution des caisses dans les Communes
- Formation et appui de l'OTS
- Conception avec l'OTS du système d'information de gestion et du système de contrôle interne du réseau
- Conception des mesures de renforcement des fonds propres
- Suivi, contrôle et audit de l'OTS et du réseau
- Mise en œuvre des opérations d'investissement pour constituer les caisses

- *Opérateur Technique Spécialisé (OTS) :*

L'OTS joue les rôles suivants :

- Validation et mise en œuvre du plan de développement de création de l'IMF
- Définition de stratégie financière pour intégrer les obligations juridiques comme la constitution de réserve, le provisionnement, la rémunération du capital, ...
- Actualisation et mise en œuvre des manuels et procédures établis par la CFR en matière de services financiers et non financiers
- Animation sociale des caisses et guichets, appui à l'émergence des règles fondamentales régissant le système ainsi que les droits et obligations des membres
- Elaboration des thèmes et réalisation de formation de toutes les parties prenantes du réseau (élus, dirigeants, caissiers, gérants, simples membres) sur plusieurs thèmes comme les rôles, la responsabilité, la vie d'une caisse, la comptabilité simplifiée, la technique de relance et d'octroi de crédit, gestion de l'épargne, ...
- Accompagnement, suivi et contrôle des guichets et caisses
- Appui à l'émergence de l'Union régionale des caisses mutuelles
- Collecte périodique des informations (comptables, financières et de pilotage) et mise en œuvre de base de données de l'ensemble de la caisse
- Relation institutionnelle avec les autorités et partenaires de l'IMF (ensemble avec l'Union quand elle est créée)
- Appui à l'institutionnalisation du réseau (agrément, adhésion à l'APIFM, ...)
- Arrêté de compte

L'OTS est composé d'un coordinateur, un inspecteur ou contrôleur, trois agents de développement et un chauffeur. Il est doté d'une voiture 4x4 de type Hilux et de 4 motos.

- *Assistant Technique International (ATI) :*

Les fonctions de l'ATI sont :

- Suivi du diagnostic et stratégie sur la mise en place de l'IMF

- Formation sur la méthodologie : étude du milieu, du marché, l'offre de service (financiers), renforcement des capacités des acteurs dirigeants et salariés du système (comptabilité, marketing, ...),
- Appui à la création de l'Union, à l'élaboration des statuts et règlements, à la définition de politique et stratégie en épargne et crédit, en gestion d'une mutuelle et d'un réseau, à la rédaction de guides et procédures, à l'élaboration et exécution des plans de formation, à la supervision du réseau
- Audit, contrôle et évaluation de la performance de l'IMF
- Adaptation des guides et procédures aux réalités
- Transfert de compétence progressive à l'OTS et à la caisse centrale

- *Union des Caisses (UC) :*

L'UC assume les fonctions suivantes :

- Relation institutionnelle avec les autorités et partenaires de l'IMF (ensemble avec l'OTS)
- Refinancement du réseau
- Motivation, coordination et surveillance du développement du réseau
- Participation à la formation des membres du réseau

L'Union des Caisses ne sera créée que vers 2005.

- *Caisse Centrale (CC) :*

C'est l'entité regroupant le l'UC et l'OTS. C'est l'organe « central » représentant le réseau et doté de compétence juridique vis-à-vis de la CSBF en détenant l'agrément collectif du réseau, selon l'article 20 de la loi 96-020. Elle a comme fonctions principales de :

- centralisation des informations et consolidation périodique des états financiers du réseau
- placement de l'excédent éventuel de fonds dans un compte rémunérateur générant d'intérêts pour mieux faire face à ses engagements
- gestion de fonds provenant des bailleurs (comme par exemple le fonds sur le « FIL » si le Projet décide de l'affecter à l'IMF)
- définition de la politique générale du réseau en concertation avec ses partenaires comme le Projet par exemple
- Formalisation des statuts et règlements intérieurs , règles, obligations et droits au sein du réseau.
- Cohésion du réseau (liquidité, solvabilité des caisses et guichets, ...),

- *Caisse Principale :*

C'est l'unité de base des opérations. Elle a comme rôle de :

- Promouvoir les services qu'elle peut offrir à ses adhérents
- Sélectionner et décider l'adhésion des nouveaux membres
- Réaliser les opérations financières d'épargne et de crédit
- Faire toutes les opérations d'enregistrement et de suivi des activités

Une caisse principale est gérée par un Caissier/gérant

Une caisse est dotée d'un organe dirigeant (ou exécutif) élu par l'organe suprême qui est l'Assemblée Générale. Cet organe dirigeant est composé du Conseil d'administration, du Comité de contrôle et de la Commission de crédit (article 22 de la loi 96-020)

- *Guichet :*

Il n'y a vraiment pas de relation hiérarchique entre la Caisse principale et le Guichet sauf en terme de consolidation des informations financières et comptables. Les opérations et rôles de la Caisse Principale se retrouvent pratiquement dans le guichet. Un guichet peut se transformer en Caisse quand il atteint un nombre assez suffisant de membres et un volume d'opérations assez important dépassant sa capacité de gestion.

Les personnes rencontrées ont exprimé clairement leurs avis. Elles ne veulent pas dépendre d'une Caisse d'une autre Commune, sauf s'ils n'arrivent pas à avoir un nombre assez important de membres. En tout cas, ils veulent garder la décision d'octroyer du crédit à leur niveau, mais avec obligation d'informations a posteriori à la caisse principale.

Un guichet est géré par un ou une caissière qui enregistre les opérations de la Caisse. Le Projet propose un nombre minimum de membres à 50 pour ouvrir un guichet.

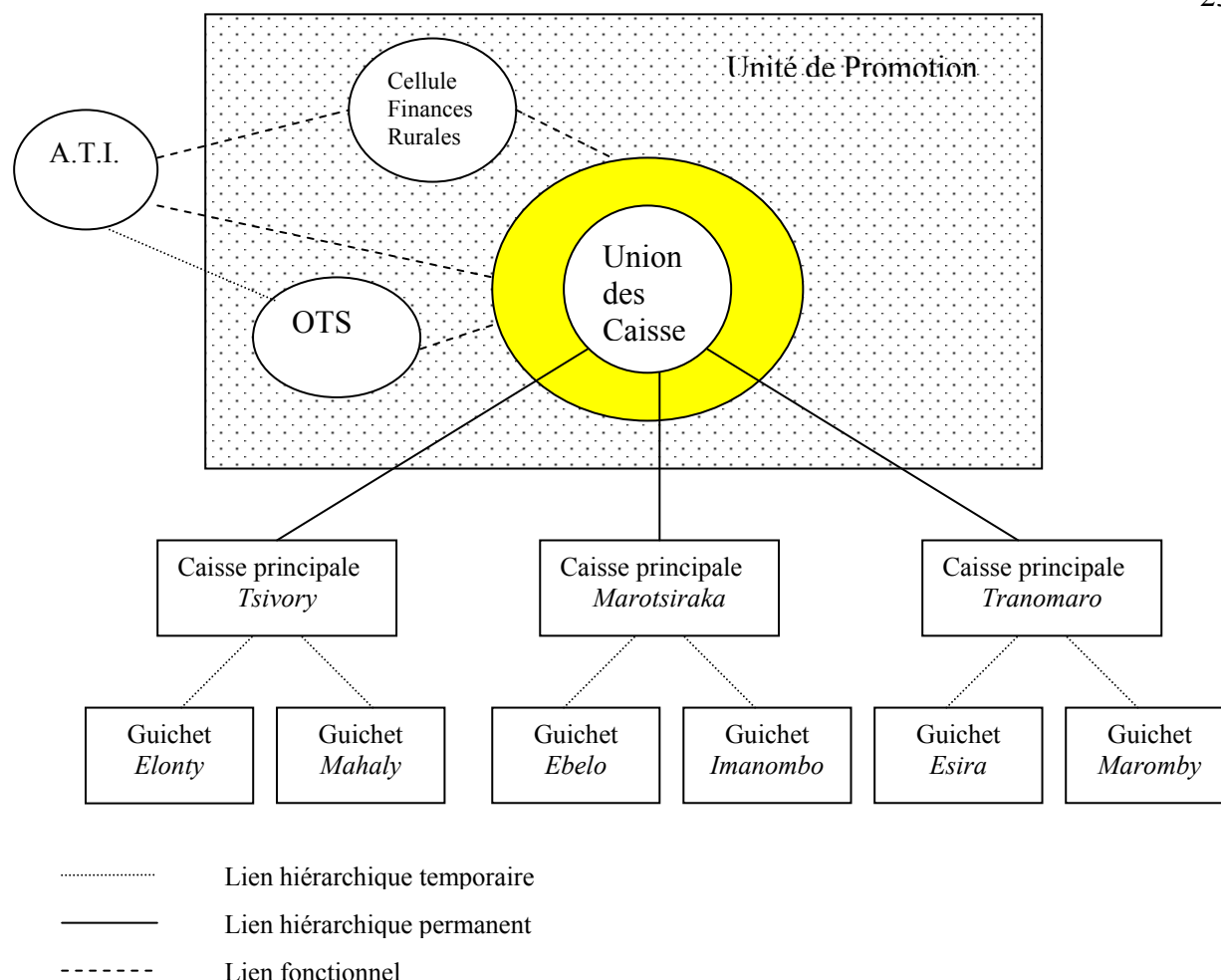
Avantages et inconvénients de cette option :

Avantages	Inconvénients
. Equilibre de pouvoir entre salariés de l'OTS et élus de l'Union impliquant concertation et recherche d'efficacité . Respect du métier : la technicité (bancaire) est pour les salariés et l'orientation est partagée avec les membres et l'Union . Une solidarité financière peut être demandée au niveau des Caisses à terme quand l'ensemble du réseau est largement autonome	. Eventuel conflit de pouvoir entre la Cellule Finances rurales et l'OTS . Eventuel conflit de pouvoir et d'intérêt entre l'OTS et l'Union des Caisses . Eventuel conflit entre Guichet et Caisse principale

Scénario 2 - Option de création d'un réseau de Caisses autogéré avec un OTS contractualisant en terme de services communs

Le schéma précédent peut se transformer comme suit.

Schéma de montage institutionnel de l'IMF autogérée de Mandrare



Avantages et inconvénients de cette option :

Avantages	Inconvénients
. Esprit de contractualisation plus clair et incitation de l'OTS à offrir un service de qualité . Autonomie totale des paysans pour gérer leur réseau . Chaque Caisse est autonome et la faillite d'une Caisse n'entraîne pas celle des autres . Emulation positive inter-caisse . Pour être plus rentable et performant, l'OTS peut adopter une logique de stratégie régionale en faisant un « package de portefeuille » intégrant le « marché de Mandrare », celui de la zone d'Ambovombe/Amboasary et celui de Fort-Dauphin	. Risque de substitution de l'OTS par la CFR, conflit de compétence entre OTS et CFR vis-à-vis de l'Union . Risque de conflit de pouvoir entre l'OTS et l'Union des Caisses : l'Union ne veut plus le service de l'OTS . Risque de conflit entre Guichet et Caisse principale assez difficile à résoudre par l'OTS . Risque de l'OTS à chercher d'autres « marchés » si les prestations fournies au réseau n'est pas assez rémunératrice . Risque de perte de contrôle de gouvernance si le réseau est noyauté par quelques personnes de forte influence négative

6.1.2 COHERENCE JURIDIQUE

La cohérence juridique peut s'apprécier au niveau de la structure de gouvernance.

Selon l'Article 4 de la loi 96-020, le principe animant une IMF mutualiste se repose sur la coopération, la solidarité et l'entraide mutuelle et l'objectif de collecte de l'épargne entre les membres de l'IMF et de consentement de crédit entre eux.

A travers les discussions avec les personnes visitées, ce principe pourra être respecté du moins au niveau des caisses et guichets. Les idées évoquées dans cet article de loi doivent faire l'objet de thème de formation et de vulgarisation dans la zone pour attirer le public vers l'IMF.

Le principe d'égalité de droits et obligations (un membre, une voix), contrairement au principe capitalistique des sociétés peut être un élément de garantie de l'IMF contre les personnes « aisées » voulant « récupérer » les caisses. Néanmoins, le Projet doit être vigilant à l'égard des influences externes de certaines autorités administratives. En effet, à un moment donné quand ces personnes ou les membres de leurs familles sont en difficulté de remboursement, ils se mettent en conflit d'intérêt vis-à-vis des caisses. Ils peuvent annihiler les initiatives de recouvrement et freiner le développement de leur caisse en usant et abusant leur pouvoir juridique. Ainsi, une mesure particulière doit être prise à leur égard dès le départ (exemple : limitation de montant de crédit, restriction de l'accès aux postes d'élus, ...).

6.2 VIABILITE TECHNIQUE

6.2.1 RESSOURCES HUMAINES COMPETENTES

Le Projet dispose du personnel compétent au sein de la Cellule Finances Rurales. Néanmoins, la cellule n'est qu'un élément du système. Un mécanisme de renforcement de compétence en cascade doit être mis en place, à partir de l'Assistance Technique International jusqu'aux membres des caisses. La formation par la pratique, l'alternance entre la formation théorique et la pratique, l'accompagnement et le suivi, les visites d'échanges, ... peuvent être des moyens pour y arriver.

Les thèmes de formation pour renforcer les compétences des membres et élus peuvent être focalisés autour du fonctionnement de la Caisse, du réseau, des services financiers et non financiers, marché et milieu, ... En outre, puisque les problèmes du Sud malgache est l'absence du sens de civisme, de l'engagement et de la responsabilité, tous les élus doivent être formés sur les principes mutualistes en insistant sur ces trois points principaux.

Le Projet a également intérêt à trouver un mécanisme plus souple et simple pour permettre aux membres analphabètes d'exercer le contrôle sur ceux instruits afin de préserver la bonne gouvernance dans les caisses et guichets. Ainsi, dans les cours d'alphabétisation fonctionnelle les thèmes sur les caisses comme le contrôle, l'octroi de crédit, le remboursement, ... peuvent être introduits.

6.2.2 METHODOLOGIE COHERENTE

- *Une IMF à méthodologies multiples :*

Comme mentionné précédemment, la méthodologie mutualiste est utilisée dans le réseau. En matière de crédit, l'entretien avec les membres potentiels fait ressortir qu'à chaque crédit demandé (même un crédit social), une garantie matérielle est exigée. C'est d'ailleurs la pratique de la région surtout quand les gens font recours aux usuriers comme les karana.

Le Projet a intérêt à faire attention à cette pratique. Les Caisses risquent d'être qualifiées des caisses des « riches » dans les Communes et « isolées » par la suite. En outre, il n'est pas sûr que les riches soient les plus solvables car ils peuvent disposer des moyens de pression pour ne pas payer (relation avec des autorités haut placées par exemple).

Par ailleurs, le Projet a exprimé sa volonté de toucher d'autres publics comme les gens pauvres et les micro-entrepreneurs. Chaque segment ciblé correspond à une méthodologie spécifique. Pour le premier segment, il faudra faire appel au mécanisme de **caution** (caution solidaire à l'intérieur d'un groupe ou caution morale d'une personne aisée ou d'un membre de famille). A ce niveau, la superposition de garantie affaiblit l'ensemble du système. Puisque le public ne peut pas présenter une garantie matérielle, l'IMF a intérêt à se focaliser sur la « garantie sociale ». Pour le deuxième segment, il faudra utiliser une approche voisine de l'approche bancaire (crédit individuel avec garantie matérielle, analyse financière de rentabilité et exploitation, analyse de la trésorerie, du marché, ...).

Le Projet ne pourra pas mener de front les trois types de méthodologie en même temps. Il faudra les étaler dans le temps.

- *un service non financier solide :*

Les services non financiers doivent être un support solide pour les services financiers offerts par le réseau. Comme mentionné précédemment, les services financiers possibles à offrir par l'IMF sont les différents thèmes de formations et d'accompagnement adressés à l'ensemble du réseau.

Les acteurs doivent toujours se poser des questions sur l'utilité et la non obsolescence des modules et supports ainsi que leur complémentarité et cohérence par rapport à l'ensemble du système de formation.

Une partie des formations peuvent également être assumée par des personnes externes au réseau et à l'OTS, comme les SOD par exemple. Néanmoins, il faudra toujours réfléchir à l'après-projet. L'utilisation des structures pérennes sur place ou dans la région peut assurer la durabilité de cette méthode. Dans ce cas, à défaut des Services techniques déconcentrés de l'Etat, quelques membres par Commune peuvent se spécialiser sur certains thèmes et peuvent faire office de partenaires-relais de l'OTS.

- *Sécurité technique et physique assurées:*

L'IMF doit compenser les lacunes en matière de distance et d'éparpillement des villages par la sécurité technique de sa méthodologie basé sur l'économie d'échelle. Cette sécurité repose sur la transformation des potentialités économiques en véritables essors à l'issue de l'aménagement et réhabilitation des infrastructures dans la zone (périmètres irrigués, routes et pistes, ...).

L'IMF repose également sa sécurité technique contre l'insécurité physique des biens de sa clientèle. A cet effet, la transformation d'une partie des patrimoines des membres (zébus) ou de son épargne sur pied en épargne monétaire, doit être considérée par les membres comme une sécurité en laquelle ils peuvent avoir confiance. Ainsi, un système de plusieurs clés (clés du bâtiment de la Caisse, clés du coffre) détenues par plusieurs personnes (3 ou 4 personnes) doit être mis en place afin de dissuader les voleurs et agresseurs potentiels.

La sécurité physique de l'argent dans le coffre est assurée par sa transformation rapide en crédit et son placement en BTA au cas où c'est nécessaire.

En ce qui concerne la sécurité technique des crédits, l'implication sociale des autorités (administratives et traditionnelles) est une des mesures de préventives et curatives contre la défaillance (cf. viabilité sociale).

En matière de cohérence méthodologique, le FIL doit être cohérent avec l'approche de l'IMF. Le risque apparent de cohabitation de ces deux systèmes (FIL, IMF) est la déresponsabilisation des emprunteurs et la tendance à la fraude de certains acteurs. Ainsi, il faudra transformer le FIL soit en fonds de crédit (dotation) soit en fonds de garantie (et cette fois, placé en BTA, pour pouvoir générer assez de revenus afin de faire face à une catastrophe éventuelle dans les crédits).

Dans certains pays d'Afrique, les membres font le tour pour garder leur caisse. Si une caisse peut regrouper 360 membres, chaque membre peut faire le tour d'une fois par an pour son gardiennage. Les personnes rencontrées sont prêtes à faire cette expérience mais ils veulent que l'emplacement de leur caisse ne soit pas loin d'un bureau de détachement de la gendarmerie dans la Commune.

6.2.3 PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS ADAPTES AUX BESOINS

Les produits et services financiers concernent l'épargne et le crédit dans un premier temps. Le Projet doit inciter l'IMF à les rendre plus attractifs, évolutifs et adaptés aux besoins de la population.

Un mécanisme de sondage de satisfaction périodique ainsi qu'un mini-système d'évaluation d'impact social et économique intégré dans le système d'information de gestion devraient être mis en place.

Le public doit se sentir que le réseau offre un intérêt individuel et commun à tous les membres pour qu'ils se mobilisent naturellement pour le protéger. Cet intérêt est focalisé

essentiellement sur leur accès et contrôle facile et permanent de leur propre instrument financier.

La formulation de ces services doit être compréhensible par les membres. L'IMF a intérêt à reconsulter les membres potentiels pour définir définitivement les services à offrir. Il est nécessaire de créer une gamme de produits pas trop restreinte ni trop large. D'où la fusion de certains produits proposés dans les rapports des missions précédentes dans la partie Plan d'action commercial du présent rapport.

Par exemple, le crédit consommation englobe le financement de l'alimentation, du dépannage ou d'urgence et la famille. Le crédit stockage englobe la collecte. Le crédit commerce englobe l'artisanat.

6.3 VIABILITE SOCIALE

6.3.1 APPROPRIATION SOCIALE DU SYSTEME ET PRISE DE RESPONSABILITE EFFECTIVE

- *Dominance culturelle à conquérir :*

En matière de tradition, nous avons constaté que d'une part, les groupes ethniques dans la zone (à majorité Antandroy, Antanosy et Bara) essayent de conserver leurs traditions et cultures. D'autre part, influencé par les nouvelles organisations dans les villages et par l'échange avec le Projet, des coutumes et modes de vie communs des groupes se dessinent surtout quand les groupes « dominants » les suivent. En fait, les groupes minoritaires imitent ces groupes dominants pour pouvoir cohabiter en paix dans le terroir. Ce phénomène d'imitation s'observe dans la culture de riz, la constitution de troupeau de zébus, la solidarité vis-à-vis des travaux de champs ou par rapport à des événements sociaux, les loisirs et sports, et le regroupement dans des associations.

Ainsi, il est important d'intensifier la communication à l'endroit de ces groupes dominants afin de diminuer la résistance du milieu.

- *Femmes et pouvoir caché*

Les femmes qui sont des cibles particuliers du Projet en microfinance ne disposent pas de pouvoir apparent dans la gestion communautaire. Elles ne sont pas souvent présentes aux réunions tenues au niveau des Communes et des fokontany. Le Projet a changé cette pratique par le fait d'exiger leur présence dans certaines réunions et également par le biais de la création d'associations féminines. Néanmoins, dans la gestion du ménage, elles ont les derniers mots. Elles ont le pouvoir de décision sur l'alimentation quotidienne de la famille, l'éducation des enfants, la transformation du petit élevage en liquidité, ...

Au niveau du mécanisme de fonctionnement de l'IMF, le Projet a intérêt à tenir compte de ce pouvoir non apparent. En effet, à titre d'exemple, la personne emprunteuse peut avoir une responsabilité apparente vis-à-vis du crédit alors qu'une autre personne détient le pouvoir effectif de son utilisation. Il ne faut pas se tromper d'interlocuteur. Dans le cas d'un crédit agricole, la femme peut emprunter alors que le mari décide de l'utilisation du crédit. A contrario, dans le cas du crédit au petit élevage, le cas inverse pourrait se produire.

- *Suivi de crédit à double niveau*

Le mécanisme de suivi de crédit peut être renforcé. Le premier niveau suivi est du ressort de la Commission de crédit. Cela part du principe que celui qui octroie est responsable du suivi, du remboursement et du recouvrement. Etant donné le nombre limité de ces personnes, une partie de leur responsabilité peut être déléguée à des « représentants ou délégués de caisse » par fokontany. Ce sont des personnes ressources qui peuvent être consultées par les comités de crédit avant l'octroi et pendant la durée du crédit. Elles peuvent transmettre à l'organe exécutif de la caisse des informations et événements majeurs pouvant avoir une incidence sur le remboursement.

- *Témoignage par des exemples concrets*

Une des méthodes de persuasion pour créer le sentiment d'appropriation est le témoignage de succès des paysans eux-mêmes sur leurs expériences vécues en matière d'épargne et de crédit. Cela pourra se faire soit par des visites « croisées » soit par l'utilisation du support médiatique comme la radio « Feon'i Mandrare ».

- *Des liens sociaux plus forts autour des lignages*

Le pouvoir des « olobe » sont assez forts. Ce type de pouvoir peut être utilisé par l'IMF comme un instrument de résolution de problème ou un levier de développement relationnel. En effet, autour de ce pouvoir, des liens sociaux sont assez forts et la perception de la responsabilité plus forte. Il peut enclencher la cohésion sociale à travers l'entraide ou la réciprocité en cas de défaillance de certains membres de bonne foi. La bonne entente de l'IMF avec ce pouvoir peut renforcer l'attachement des membres à elle.

Néanmoins, un minimum de précaution est à prendre pour éviter de compromettre le principe de démocratie que l'on veut instaurer dans le réseau.

- *Pouvoir, contre-pouvoir et contraintes*

Le pouvoir des responsables dans l'IMF (élus, dirigeants, salariés de l'OTS ou des caisses) doit être balancé par un contre-pouvoir pour éviter des abus et renforcer la prise de conscience sur la responsabilité au niveau de chacun.

Il est important de trouver un mécanisme de contrôle interne à l'intérieur de chaque caisse et guichet. A ce titre, il faudrait instaurer un « TOUR » périodique de responsabilité. Tous les deux ans par exemple, une élection doit se faire pour permettre à d'autres personnes de siéger dans les organes de la caisse ou du guichet. Même si la formation de nouveaux élus est plus coûteuse, cela évite de corrompre les élus et de créer un vivier de contre-pouvoir nécessaire pour la bonne gouvernance de l'ensemble du réseau.

A l'intérieur de l'IMF, le pouvoir de contrainte est en cascade. Il appartient aux organes exécutifs et suprême des structures de l'IMF. Les statuts, règlements intérieurs et le « dina » sont des instruments de référence du pouvoir de contrainte. Si l'IMF n'arrive pas à contraindre les membres qui manquent à leurs obligations, ils pourront faire appel à l'organe suprême qui est l'Assemblée Générale. Si le problème survient au niveau des caisses et guichets, la caisse centrale sera alertée. En cas d'échec de ces

organes, les détenteurs du pouvoir externe peuvent être approchés pour résoudre les problèmes et appliquer des sanctions le cas échéant.

6.3.2 IMPLICATION SOCIALE DANS LE SYSTEME

- *Désenclavement psychologique et intellectuel :*

Un effort sur l'alphabétisation est mis en œuvre par le Projet. C'est un outil qui permet également au public cible de se désenclaver psychologiquement et intellectuellement. Le complexe d'infériorité et de soumission peut être combattu avec cette technologie. D'où son intérêt comme une voie vers la recherche de la démocratie et de la transparence, principe énoncé par le Projet comme important pour le fonctionnement de l'IMF. Un ancien analphabète a témoigné qu'en sortant de l'illettrisme, il a eu « le sentiment de libération, de confiance en soi et d'ouverture vers un monde de la modernité et du progrès ». L'ajout de la technologie de la *numération fonctionnelle* avec celle l'alphabétisation fonctionnelle sera être vital pour les caisses où les membres et les élus sont majoritairement analphabètes. En effet, elle les permet d'exercer un minimum de contrôle comptable des opérations moyennant adaptation des outils comptables.

- *Caisses et guichets : fierté de la tradition*

Les gens disent se connaître dans les villages, dans les fokontany et dans la Commune. Cette connaissance mutuelle est d'autant plus forte quand il est possible d'impliquer le pouvoir traditionnel dans la proposition des membres. A cet effet, la garantie contre la défaillance est assurée par les « olobe » et les lignages. Dans le milieu, le « aly raza » (affaires de lignage) est très important et si on le néglige, c'est le déshonneur total et le bannissement social. Cette stratégie d'« affaire de lignage » peut être utilisée pour intégrer le public plus pauvre par exemple. Ainsi, le crédit n'est plus une affaire d'une personne mais celle d'un lignage dont l'honneur peut être mis en jeu.

- *Emulation positive par Commune*

Il est intéressant de créer un système d'émulation entre les Communes en proclamant les résultats avec des indicateurs percutants (comme le nombre de membres dans les Caisses et Guichet, le volume d'activités, le taux de performance, ...) par commune. Ces indicateurs peuvent être mis sous forme de graphique et affichés au niveau des chefs-lieux des Communes.

Le Projet a intérêt également à mettre en place une émission radiophonique périodique de formation, d'échange et surtout de partage et de témoignage pour créer la fierté autour de la Caisse et inciter la recherche permanente de la performance.

Un système de reconnaissance physique est également intéressant. Le Projet reconnaît périodiquement la Caisse performante et lui délivre un certificat. Il en est de même pour quelques bons membres, bons déposants et bons emprunteurs. Le Projet devrait quand même faire attention à ce que cette fierté reste après son départ.

6.4 VIABILITE FINANCIERE

Afin de viser sa viabilité financière, le réseau doit maîtriser ses charges et dégager des produits assez conséquents.

6.4.1 CHARGES MAITRISEES

Les charges doivent être comprimés au maximum et les charges inutiles abandonnées. Un esprit d'entreprise doit animer tous les acteurs qui doivent comprendre que la logique d'entreprise est différente de la logique de Projet. Ce principe se répercute sur tous les aspect de l'IMF jusqu'aux conditions de travail. Ainsi, il faut être clair dans l'esprit que les conditions de travail dans le Projet sont différentes de celles du réseau qui est appelé à rester. Par exemple, le niveau de salaire et d'indemnité moins important proposé par l'IMF ne doit pas choquer le personnel de l'OTS, la mise en place d'un forfait pour les déplacements mensuels devrait être facilement acceptée, ...

6.4.2 PRODUITS ASSEZ CONSEQUENTS

La stratégie sur les produits doit être claire. Les services financiers doivent être assez rémunérateurs. Le différentiel entre produits de crédits et charges de rémunération de l'épargne doit être assez conséquent pour permettre au réseau de dégager rapidement une marge pour son autonomie.

Une gamme de produits financiers assez large et suffisante doit être proposée pour permettre aux membres de mieux choisir ce qui leur convient. Elle permet également au réseau de réaliser assez de volume pour compenser le nombre de membres limité par la faible densité de la zone.

Les produits générés par doivent absolument couvrir les charges avant la fin du Projet.

7 SIMULATION FINANCIERE ET MONTEE EN PUISSANCE DE L'IMF

Un modèle sur tableur Excel est créé pour apprécier la montée en puissance du réseau. Son extrait se trouve en annexe du présent rapport. Le modèle complet est livré au Projet avec le présent document en version fichier pour permettre aux décideurs de faire leurs propres simulations.

7.1 STRUCTURATION DE L'IMF

7.1.1 CAPITAL

L'IMF est un réseau avec un niveau de base différencié et doté d'une structure faîtière:

- *Caisse principale :*

Les caisses sont des mutuelles à capital variable. Le minimum de capital est de 300.000 Fmg (selon l'article 2 de la loi 98-127 du 5/2/98)

Une caisse sera gérée par un gérant-caissier. Elle est également dotée d'un organe exécutif composé d'un conseil d'administration où siègent 5 élus, d'un comité de surveillance où siègent 3 élus et d'une commission de crédit avec 3 élus également. Son organe suprême est l'Assemblée Générale.

- *guichet :*

Avec une part sociale de 10.000 Fmg et un nombre minimum de 50, les guichets sont au capital de 500.000 Fmg.

Le gérant-caissier n'existe pas dans un guichet. Il est substitué par un(e) caissier(e). Un comité de gestion composé de 7 élus siège dans le guichet. Après 4 ans, c'est-à-dire vers 2007, avec l'hypothèse d'augmentation progressive de nombre de membres, on suppose que les guichets seront transformés en Caisse

- *union :*

L'IMF dispose d'un agrément collectif. Le réseau est représenté par l'Union ou la Caisse centrale, avec un capital minimum exigé de 5.000.000 Fmg, soit au minimum 500 membres. Dans ce cas, il faut que les guichets puissent trouver plus de 50 membres après leur création.

L'Union est administrée par 7 élus membres du Conseil d'administration et de 3 élus membres du comité de contrôle.

- *OTS :*

Deux scénarii sont proposés : un OTS intégré dans la Caisse centrale et un OTS considéré comme une entreprise de conseil indépendant.

Dans le premier scénario, l'OTS est composé d'un coordinateur, d'un inspecteur, et de trois agents de développement. Ils sont recrutés dès la fin 2003, sauf le coordinateur pour 2004.

Dans le deuxième scénario, l'OTS est composé d'un Coordinateur et de deux agents jouant à la fois le rôle de promotion, de formation et de contrôle. Le premier agent fait l'axe Est et le deuxième l'axe Ouest.

7.1.2 CREATION

Les caisses principales de Tsivory et Marotsiraka seront créées en 2004 avec les guichets d'Elonty et de Mahaly.

Les Guichets d'Ebelo et d'Esira ainsi que la Caisse principale de Tranomaro seront créées en 2005. L'Union sera créée en 2005.

Il incombe au Projet de voir si la caisse de Tranomaro est considérée au démarrage comme un guichet et le guichet de Maromby une caisse principale. Les activités économiques sur Maromby paraissent plus importantes que celles sur Tranomaro.

7.2 NOMBRE DE MEMBRES

En terme de nombre de membres individuels, différentes propositions sont recueillies. Elles sont dans le tableau suivant :

	AN 1 (2003)	AN 2 (2004)	AN 3 (2005)	AN 4 (2006)	AN 5 (2007)	AN 6 (2008)	AN 7 (2009)	Observation (intégré dans l'Hypothèse)
Rapport pré- évaluation	300	975	1575	2025	2475	2925	3225	Optimiste
Gama Consult	50	50	350	785	1141	1290	1290	Pessimiste
Notre proposition	50	350	815	1265	1730	2110	2483	Moyen

Trois hypothèses sont prises en compte. Il s'agit de l'hypothèse pessimiste, moyen et optimiste. L'hypothèse pessimiste prévoit à terme (à l'horizon de 2009), un nombre de membres de 1290. Celle moyenne 2483 et celle optimiste 3225.

En plus des membres individuels, l'IMF cible également des personnes morales comme les associations (AUE, AUP, ...) et groupes de caution solidaire suivant le tableau ci-après :

	AN 1 (2003)	AN 2 (2004)	AN 3 (2005)	AN 4 (2006)	AN 5 (2007)	AN 6 (2008)	AN 7 (2009)	Observation (Nombre actuel)
Associations	15	85	136	143	150	157	165	107
Groupes de caution solidaire	0	5	18	29	37	49	63	0

Le nombre de la population (statistique en 2001) est estimée à de 99.301, soit 17.111 familles ou 33.100 adultes actifs. Le nombre d'adultes actifs étant le tiers de la population (suivant notre observation des chiffres des PCD des 9 communes d'intervention du projet).

Pour être prudent, en tenant compte des mouvements d'entrée et de sortie dans la zone, nous prenons un nombre constant de population et de famille jusqu'en 2009.

Le taux de pénétration est un indicateur important pour apprécier la viabilité d'une IMF. En ce qui concerne l'IMF de Mandrare, son taux de pénétration **à terme** relatif aux trois hypothèses est décrit dans le tableau suivant.

Hypothèses	Taux de pénétration à terme par rapport à		
	Nombre de population totale	Nombre de famille	Nombre d'adulte
. Optimiste	3,2 % (= 3.225/99.301)	18,8 % (= 3.225/17.111)	9,7 % (= 3.225/33.100)
. Pessimiste	1,3 % (= 1.290/99.301)	7,5 % (= 1.290/17.111)	3,9 % (= 1.290/33.100)
. Moyen	2,5 % (= 2.483/99.301)	14,5 % (= 2.483/17.111)	7,5 % (= 2.483/33.100)

7.3 SERVICES FINANCIERS PROPOSES

Quelles que soient les hypothèses (pessimiste, moyen, optimiste), les paramètres des produits financiers suivants ne changent pas.

7.3.1 EPARGNE :

Les différents produits proposés sont :

- Parts sociales (PS) : 10.000 Fmg par membre
- Droit d'adhésion (DA) : 5.000 Fmg par membre
- Epargne :

Type d'épargne	Taux de rémunération mensuel	Durée	Dépôt minimum (Fmg)
Dépôt à vue (DAV)	0%	tout moment	5.000
Dépôt à terme (DAT)	0,50%	6 mois	1 000 000

Le dépôt à terme est l'équivalent d'un zébu. C'est un besoin exprimé par la plupart des personnes rencontrées durant la mission. La Cellule CFR du Projet projette également de fixer le dépôt à ce niveau. Par ailleurs, l'étude de Gérard Doucet a montré que l'épargne souhaitée par un échantillon enquêté est entre 270.000 Fmg et 720.000 Fmg.

Nous proposons que sur les six têtes de zébus possédés par les familles, un membre motivé peut apporter un zébu en le transformant en DAT pour faire fonctionner sa caisse et sécuriser son épargne.

7.3.2 CREDIT :

Différents types de crédits sont proposés suivant le tableau ci-après.

TYPES DE CREDIT	Code	Taux intérêt mensuel	Durée maximum (mois)	Durée moyenne (mois)	Montant moyen départ	Montant plafond départ	Epargne bloquée	Pénalité / retard	Frais dossier	% augmentation annuelle (d)
Crédit consommation (a)	CCO	2%	10	6	400	500	25%	2%	2% Capital	10%
Crédit agricole	CAG	3%	8	6	800	1 000	20%	2%	2% Capital	10%
Crédit investissement	CIN	2%	24	20	1 000	1 200	20%	2%	2% Capital	10%
Crédit stockage (b)	CST	2%	6	5	1 000	1 200	10%	2%	2% Capital	10%
Crédit solidaire	CSO	3%	8	6	300	300	0%	2%	2% Capital	10%
Crédit commerce (c)	CCM	3%	8	6	800	1 000	20%	2%	2% Capital	10%
Crédit élevage	CEL	3%	10	7	700	1 000	20%	2%	2% Capital	10%

(a) : alimentation, dépannage, famille

(b) : y compris collecte

(c) : y compris l'artisanat

(d) : à partir de 2005

Le crédit moyen voulu par les gens est de 1,4 Million Fmg (Etude Gérard Doucet, 2001) avec 71% en commerce. Une révision à la baisse est proposée par notre mission pour sécuriser le crédit octroyé par l'IMF.

Différentes sous-hypothèses sont également posées pour tenir compte de la réalité.

. 15% des membres contractent du DAT (renouvelable 2 fois par an) qui monte progressivement jusqu'à 75% (annuellement le pourcentage des membres déposants est de 15% puis 25%, 45%, 65%, et 75% à partir de 2008).

. Dans l'hypothèse pessimiste, une sous-hypothèse avec un taux de 75% réduit à 50% est prise pour permettre d'analyser l'allure vers l'autonomie financière.

. 80% des membres contractent des DAV

. 10% des DAV sont utilisés pour le crédit. Les autres produits (DAT, DA, PS) sont transformés à 100 %

. Pour limiter le risque d'illiquidité, le plafonnement du taux de transformation de l'épargne en crédit est de 70 %

. Autour de 80% des déposants font du crédit

. L'IMF place en BTA (Bon de Trésor Adjudicataire) des excédents de trésorerie pour 5 mois en moyenne avec un taux de 10% par an

La première hypothèse sur le DAT progressif est vitale pour l'IMF. En effet, dans le modèle conçu pour la simulation, le Projet n'injecte pas directement de l'argent dans le système pour renforcer l'esprit d'appropriation des membres. La communication à organiser tourne autour de la nécessité de déposer un équivalent d'**UN ZEBU** pour sécuriser l'épargne et faire démarrer l'IMF.

7.4 SERVICES NON FINANCIERS

Les informations sur les services financiers ne sont pas spécifiquement chiffrées dans le modèle. Elles sont fongibles dans les charges de fonctionnement.

8 PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES

Le plan d'actions commerciales est utilisé pour mettre en forme la stratégie de l'IMF. Sous forme de série de tableaux chiffrés, il représente la logique et la politique d'actions menées par l'IMF. Il met en exergue les données actuelles à la disposition du projet et les projette dans le temps (de 2003 à 2009) pour expliciter les objectifs dynamiques de l'IMF.

Chaque hypothèse est explicitée dans les séries de plans qui montrent la montée en puissance des activités d'épargne et de crédit de l'IMF.

8.1 Hypothèse moyenne avec un taux de pénétration de 7,5 % à terme

Le tableau récapitulatif du nombre des membres se présente comme suit :

NOMBRE DE MEMBRES :	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Nombre de membres individuels	50	350	815	1 265	1 730	2 120	2 482
Nombre d'associations	15	85	136	143	150	157	165
Nombre de Groupes de caution solidaire	0	5	18	29	37	49	63
NB TOTAL DES MEMBRES	65	440	968	1 436	1 917	2 326	2 710
<i>Rythme de progression du nombre des membres</i>				48%	33%	21%	17%

Le nombre de membres à 2.710 à l'horizon de 2009 caractérise l'hypothèse moyenne.

L'action commerciale en matière d'épargne est prévu dans le tableau suivant.

NOMBRE ET MONTANT D'EPARGNES :		2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
DA Droit d'adhésion disponible	Nombre	65	440	968	1 436	1 917	2 326	2 710
	Montant	325	2 200	4 841	7 181	9 585	11 629	13 551
PS Part sociale disponible	Nombre	65	440	968	1 436	1 917	2 326	2 710
	Montant	650	4 400	9 683	14 363	19 170	23 257	27 102
DAV Dépôt à vue	Nombre	33	352	775	1 149	1 534	1 861	2 168
	Montant	163	1 760	3 873	5 745	7 668	9 303	10 841
DAT Dépôt à terme	Nombre	0	132	484	1 293	2 492	3 489	4 065
	Montant	0	132 000	484 125	1 292 659	2 492 151	3 488 603	4 065 253

On suppose que chaque DAT est contracté deux fois par an. Donc pour un nombre de DAT de 4065 en 2009, le nombre de membres la contractant est de 2.032.

Le nombre de parts sociales équivaut au nombre de membres.

Le tableau ci-après récapitule les activités de crédit.

NOMBRE ET MONTANTS DE CREDITS :

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MONTANT DISPONIBLE POUR CREDIT hors épargne bloquée (KFmg)	991	138 776	499 036	1 314 778	2 521 674	3 524 419	4 106 990
MONTANT EPARGNE BLOQUEE (KFmg)	0	21 080	72 036	188 210	277 200	369 200	477 400
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (non plafonné)	991	159 856	571 072	1 502 988	2 798 874	3 893 619	4 584 390
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (Taux de transformation à 70%)	694	111 899	399 750	1 052 091	1 959 212	2 725 533	3 209 073
MONTANT TOTAL DE L'EPARGNE	1 138	161 440	574 558	1 508 158	2 805 775	3 901 992	4 594 146

En 2009, sur un montant total de l'épargne de 4,594 milliards Fmg, le montant pouvant être alloué au crédit est de crédit de 3,209 milliards Fmg.

Le détail de déblocage est comme suit :

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CCO Crédit de consommation	Nombre	0	15	80	150	180	200	220
	Montant Credit		6 000	32 000	66 000	86 400	104 000	123 200
	Epargne bloquée		1 500	10 000	16 500	21 600	26 000	30 800
CAG Crédit agricole	Nombre	0	40	125	300	400	500	600
	Montant Credit		32 000	100 000	264 000	384 000	520 000	672 000
	Epargne bloquée		6 400	20 000	52 800	76 800	104 000	134 400
CIN crédit d'investissement	Nombre	0	10	40	50	120	150	200
	Montant Credit		10 000	40 000	55 000	144 000	195 000	280 000
	Epargne bloquée		2 000	8 000	11 000	28 800	39 000	56 000
CST Crédit stockage	Nombre	0	15	50	150	200	250	300
	Montant Credit		15 000	50 000	165 000	240 000	325 000	420 000
	Epargne bloquée		1 500	5 000	16 500	24 000	32 500	42 000
CSO Crédit solidaire	Nombre	0		20	100	150	200	250
	Montant Credit		0	6 000	33 000	54 000	78 000	105 000
	Epargne bloquée		0	0	0	0	0	0
CCM Crédit commerce	Nombre	0	40	138	300	350	400	450
	Montant Credit		40 000	138 000	330 000	420 000	520 000	630 000
	Epargne bloquée		8 000	27 600	66 000	84 000	104 000	126 000
CEL Crédit élevage	Nombre	0	12	50	165	250	350	450
	Montant Credit		8 400	35 000	127 050	210 000	318 500	441 000
	Epargne bloquée		1 680	7 000	25 410	42 000	63 700	88 200
MONTANT TOTAL DU DEBLOCAGE DE CREDIT			111 400	401 000	1 040 050	1 538 400	2 060 500	2 671 200
NOMBRE TOTAL DE CREDIT			132	503	1 215	1 650	2 050	2 470

A l'horizon de 2009, le déblocage du crédit s'élève à 2,671 Milliards Fmg, sur un fonds disponible pour le crédit de 3,209 milliards Fmg. Ainsi, un excédent de trésorerie de 537 millions fmg est constaté. Il est placé en BTA pour 5 mois (à 10% annuellement). En somme, cette situation fait ressortir un volet de sécurité pour faire face à l'exigibilité de l'épargne de 1,3 milliard Fmg.

Le crédit avec caution solidaire reste les moins importants (250, soit 50 groupes ou 6 groupes par Commune) étant donné sa complexité de mise en œuvre.

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
EXCEDENT (ou déficit) de trésorerie de crédit à placer en BTA 10% = Montant disponible pour le crédit (plafonné à 70%) – débloqué	694	499	1 245	12 041	420 812	665 033	537 873

Volet de sécurité d'épargne = Total épargne - Total disponible pour crédit plafonné 70%	444	49 541	175 877	456 067	846 563	1 176 458	1 385 074
--	-----	--------	---------	---------	---------	-----------	-----------

Le tableau ci-après fait expliciter les charges sur DAT et les produits sur le crédit.

CALCUL DES CHARGES	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
. Charges sur DAT	0	3 960	14 524	38 780	74 765	104 658	121 958

CALCUL DES PRODUITS	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
CCO Crédit de consommation	0	720	3 840	7 920	10 368	12 480	14 784
CAG Crédit agricole	0	5 760	18 000	47 520	69 120	93 600	120 960
CIN crédit d'investissement	0	4 000	16 000	22 000	57 600	78 000	112 000
CST Crédit stockage	0	2 250	7 500	24 750	36 000	48 750	63 000
CSO Crédit solidaire	0	0	1 080	5 940	9 720	14 040	18 900
CCM Crédit commerce	0	7 200	24 840	59 400	75 600	93 600	113 400
CEL Crédit élevage	0	2 016	8 400	30 492	50 400	76 440	105 840
Frais de dossier	0	2 228	8 020	20 801	30 768	41 210	53 424
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets	0	24 174	87 680	218 823	339 576	458 120	602 308
Intérêt sur BTA		21	52	502	17 534	27 710	22 411
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets + Placement	0	24 195	87 732	219 325	357 110	485 830	624 719

Les charges sur rémunération de DAT s'élèvent à 122 millions Fmg en 2009 alors que les produits sur le crédit s'élèvent à 602 millions Fmg. Les revenus générés par le placement en BTA sont de l'ordre de 22 millions Fmg.

Le tableau ci-après montre un taux d'endettement entre 80% et 90% en période de croisière (à partir de 2006), c'est-à-dire 80 à 90 % des membres empruntent dans leurs structures. L'endettement moyen à terme est autour de 986.000 Fmg (cf. tableau ci-après).

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Nombre total de crédits/nombre de membres		30%	52%	85%	86%	88%	91%
Endettement moyen : (Montant crédit / nombre membres) :		253	414	724	802	886	986

8.2 Comparaison des Plan d'actions commerciales des différentes hypothèses

Le détail des autres hypothèses se trouve dans l'annexe du document pour un souci de lisibilité du rapport. Néanmoins, pour mieux appréhender les différences entre les hypothèses, le tableau suivant est élaboré.

<u>NOMBRE DE MEMBRES</u>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hypothèse moyenne	65	440	968	1 436	1 917	2 326	2 710
Hypothèse optimiste	65	440	893	1 471	2 307	2 936	3 453
Hypothèse pessimiste / DAT 50%	65	420	753	971	1 167	1 346	1 518
Hypothèse pessimiste / DAT 75%	65	420	753	971	1 167	1 346	1 518

MONTANT DES DAT

Hypothèse moyenne	0	132 000	484 125	1 292 659	2 492 151	3 488 603	4 065 253
Hypothèse optimiste	0	132 000	446 625	1 324 159	2 999 151	4 403 603	5 179 753
Hypothèse pessimiste / DAT 50%	0	126 000	301 300	485 644	816 928	1 211 162	1 518 169
Hypothèse pessimiste / DAT 75%	0	126 000	376 625	874 159	1 517 151	2 018 603	2 277 253

MONTANT TOTAL EPARGNE

Hypothèse moyenne	1 138	161 440	578 122	1 508 158	2 805 775	3 901 992	4 594 146
Hypothèse optimiste	1 138	161 840	531 477	1 550 113	3 381 385	4 928 682	5 858 563
Hypothèse pessimiste / DAT 50%	1 138	154 360	361 812	578 018	965 677	1 418 653	1 776 054
Hypothèse pessimiste / DAT 75%	1 138	154 360	447 777	1 026 813	1 729 885	2 279 212	2 591 418

MONTANT TOTAL DEBLOCAGE

CREDIT

Hypothèse moyenne	0	111 400	401 000	1 040 050	1 538 400	2 060 500	2 671 200
Hypothèse optimiste	0	111 400	369 400	1 056 000	1 788 000	2 498 600	3 283 000
Hypothèse pessimiste / DAT 50%	0	106 400	251 000	401 500	672 480	988 910	1 239 000
Hypothèse pessimiste / DAT 75%	0	106 400	311 200	708 400	1 004 400	1 254 500	1 527 400

MONTANT CHARGES SUR DAT

Hypothèse moyenne	0	3 960	14 524	38 780	74 765	104 658	121 958
Hypothèse optimiste	0	3 960	13 399	39 725	89 975	132 108	155 393
Hypothèse pessimiste / DAT 50%	0	3 780	9 039	14 569	24 508	36 335	45 545
Hypothèse pessimiste / DAT 75%	0	3 780	11 299	26 225	45 515	60 558	68 318

MONTANT PRODUITS CAISSES ET PLACEMENT

Hypothèse moyenne	0	24 195	87 732	219 325	357 110	485 830	624 719
Hypothèse optimiste	0	24 326	86 300	259 997	465 361	658 371	852 721
Hypothèse pessimiste / DAT 50%	0	23 289	57 555	90 976	158 428	229 484	290 237
Hypothèse pessimiste / DAT 75%	0	23 289	70 434	154 638	235 474	299 519	363 966

En se référant à l'année 2009, une différence de membre d'environ 2000 (entre les deux hypothèses optimistes et pessimistes) entraîne un manque à gagner en terme de produits de 562 millions Fmg (soit 852 MFmg – 290 MFmg). Cela pourrait s'interpréter également comme un membre perdu ou non intégré est un manque à gagner de 281.000 Fmg.

Ce membre non intégré représente également 2.000.000 Fmg de DAT annuel non disponible et un crédit de 1.022.000 Fmg non placé (soit 3.283 MF – 1239 MF)/(2000)).

Ainsi donc, en matière « commerciale », l'IMF doit accorder une importance particulière sur la recherche de membre et sa fidélisation.

9 PLAN DE DEVELOPPEMENT

Le plan de développement intègre les paramètres en dehors des paramètres commerciaux afin d'apprécier l'autonomie financière globale de l'IMF.

Différentes hypothèses et scénarii sont proposées pour permettre l'éclairage des décisions à prendre.

Dans tous les cas, les paramètres ci-après sont communs aux hypothèses et scénarii.

9.1 Les paramètres communs

9.1.1 Plan d'investissement :

Le projet assistera le réseau à construire les locaux plus sécurisés après le démarrage des activités. Chaque caisse est dotée de coffre-fort et de mobiliers de bureau. Les chefs-lieux des Communes des Caisses principales sont dotés de matériel de communication comme les BLU-radios.

Pour éviter toute surprise, le Projet a intérêt à renouveler les équipements du l'IMF avant son retrait. En effet, l'IMF doit renouveler son investissement qui s'élève à 993 milliard Fmg (construction comprise) ou 543 Millions Fmg hors construction. Au cas où le Projet ne prend pas en charge les investissements, l'IMF va faire face à deux contraintes : trouver la trésorerie pour renouveler les équipements et prendre en charge les dotations aux amortissements sans contrepartie de la quote-part de subvention d'équipement. Ainsi, son équilibre financier pourra être compromis.

9.1.2 Les paramètres des charges :

- **Salaires et primes** : Une augmentation du salaire du personnel de la caisse de 10% n'est prévue qu'à l'année 6, en 2008.

Un système de prime de performance a été proposé par des missions antérieures. La prime est calculée sur 4% de la somme nette des intérêts versés et reçus. Nous proposons de ne pas l'appliquer tant que l'IMF ne soit pas solide financièrement.

- **Obligations sociales** : pour mieux préparer son institutionnalisation, les caisses et guichets s'astreignent à se conformer aux obligations sociales et fiscales de leurs employés (CNaPS, IGR, frais médicaux) dès le début.
- **Bénévolat et volontariat de la part des élus** : Comme dans tous les systèmes mutualistes, les élus sont bénévoles. Néanmoins, il faudra leur prévoir un système d'indemnisation. L'indemnité ne concerne que les jours effectivement travaillés pour le réseau (réunion, contrôle, ...). L'indemnité journalière des élus des caisses et guichets est de 5.000 Fmg. Elle s'élève à

8.000 Fmg pour les élus de l'Union. Ces montants sont augmentés de 10% à partir de 2008.

- **Coût de refinancement** : Le modèle a dégagé assez de liquidité et le refinancement auprès d'une banque commerciale n'est pas nécessaire du moins avant le retrait du projet.
- **Assurance** : Des polices d'assurance contre vol et incendie sont proposées pour chaque bâtiment des caisses, des guichets et de l'Union. Le montant unitaire proposé dans le modèle est de 1.000.000 Fmg. Un contrat d'assurance contre accident (et agression) est également proposé pour les employés des caisses et guichets. Il est budgétisé à 500.000 Fmg par personne par an.
- **Fournitures de bureau** : les fournitures de bureau et imprimés dépensés dans le réseau est estimé à 10.000 Fmg par membre.
- **Transport et déplacement** : Une réunion semestrielle de 2 jours entre tous les élus est prévue à Tsivory. C'est une occasion pour renforcer les relations dans le réseau et recevoir de la formation. Une moyenne de frais de déplacement (aller) de 50.000 Fmg par élu est budgétisée à partir de 2005.
Le transport et déplacement des élus au niveau de l'Union se fait avec la voiture de l'OTS.
- **Dotation aux amortissements** : les dotations aux amortissements (charges) sont compensées par les quote-part de subvention d'équipement (produits) puisque les équipements sont des dons du Projet.
- **Dotation aux provisions pour créances douteuses** : A partir de la fin de 2006, à titre de prudence, il est budgété une provision pour créances douteuses sur impayés de 0,5% du capital débloqué. Ce mécanisme est maintenu au fil du temps.
- **Formation et documentation** : Un budget de 240.000 Fmg par caisse (soit 20.000 Fmg par mois) est alloué pour faire face à des dépenses de documentation et de petite formation dans les caisses. Au niveau de l'Union, ce budget s'élève à 2 millions Fmg par an.
- **Cotisation auprès de l'APIFM** : Un montant de cotisation auprès de l'APIFM de l'ordre de 2.000 Fmg par membre est budgétisé pour que le réseau puisse jouir des droits et privilèges offerts au niveau de l'APIFM à partir de 2005.
- **Charges exceptionnelles** : A partir de 2007, on budgète une perte sur créances irrécouvrables de 500.000 Fmg.
- **Audit et commissariat aux comptes** : L'audit et/ou le Commissariat aux comptes de l'IMF est nécessaire pour la crédibilité de l'IMF vis-à-vis de l'extérieur, surtout vis-à-vis de la CSBF. Puisque le coût de cette opération est assez important, l'IMF a intérêt à alterner l'audit externe et le commissariat aux comptes. La budgétisation moyenne annuelle proposée est de 15 millions Fmg à partir de 2006.
- **Autres charges externes** : Le personnel de l'OTS sur place a besoin de se connecter avec son « siège » au niveau régional ou national. 10 millions Fmg est budgété à cet effet.

- **Entretien et réparation, carburant** : c'est le poste le plus important au niveau de l'OTS et de l'ensemble de l'IMF. Les comptes les plus importants sont les pièces détachées (presque la moitié du poste) et les carburants.

9.1.3 Les paramètres des produits :

Cf. Plan d'actions commerciales

9.1.4 Les paramètres de trésorerie :

- **Dotation de fonds par le Projet** : En matière de fonds de crédit, normalement, la politique de promotion du DAT progressif permet de faire face aux besoins de crédit. A cet effet, le Projet peut ne pas doter l'IMF d'un fonds de crédit. Néanmoins, pour renforcer son assise financière, notre mission recommande à ce que le reliquat sur subvention (de fonctionnement et de promotion) prévu pour l'IMF soit transformé en fonds de capitalisation et placé en BTA afin de générer un revenu supplémentaire. Le modèle proposé montre que l'application de cette stratégie fait avancer d'une année environ l'autonomie de l'ensemble du système.

9.2 Autonomie des Caisses et des guichets

Quel que soit le modèle mutualiste choisi, l'autonomie au niveau des Caisses et Guichets reste sensiblement la même.

Les charges des caisses et guichets se présentent comme suit :

CAISSES ET GUICHET	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Charges de personnel	0	29 676	44 514	44 514	45 594	49 235	49 235
Charges financières	0	3 960	14 524	38 780	74 765	104 658	121 958
Assurances	0	6 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Charges externes	0	650	4 400	9 683	14 363	19 170	23 257
Transports et déplacements			8 700	8 700	11 484	11 484	11 484
Dotation aux amortissements	4 200	25 400	45 600	60 600	60 600	58 800	57 000
Provisions (dotations)				5 200	7 692	10 303	13 356
Formation et documentation		0	0	0	0	2 160	2 160
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	500	500	500
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 686	127 038	176 777	221 513	262 826	283 466

En 2009, les charges totales des caisses et guichets s'élèvent à 283,4 millions Fmg.

Les produits au niveau des caisses et guichets sont détaillés comme suit :

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Produits d'exploitation bancaire	0	24 174	87 680	218 823	339 576	458 120	602 308
Produits exceptionnels (Quote-part de	4 200	25 400	45 600	60 600	60 600	58 800	55 000

subvention d'équipement)							
TOTAL PRODUITS CAISSES+GUICHETS	4 200	49 574	133 280	279 423	400 176	516 920	657 308

En 2009, les produits totaux des caisses et guichets s'élèvent à 657,3 millions Fmg.

Le résultat des caisses et guichets se présentent comme suit :

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
RESULTAT CAISSES + GUICHETS	0	-16 112	6 242	102 646	178 663	254 094	373 842
Taux d'autofinancement avant structure faîtière	100%	75%	105%	158%	181%	197%	232%

Le modèle montre clairement que l'ensemble des caisses et guichets (hors Union) est autonome à partir de la troisième année (en 2005). A ce moment, un résultat positif de 6,2 millions Fmg est dégagé.

9.3 Hypothèse moyenne avec un taux de pénétration de 7,5 % à terme

9.3.1 Scénario 1 : Modèle Coopec

Le scénario 1 traite l'IMF comme un système du type coopérative d'épargne et de crédit, avec une Caisse centrale composée de l'OTS et l'Union des mutuelles.

9.3.1.1 Les moyens utilisés :

Les moyens utilisés sont les suivants :

- humain : 1 coordinateur, 1 inspecteur, 3 agents de développement, 1 chauffeur
- matériel : 1 voiture, 4 motos

9.3.1.2 Résultat escompté

Le résultat escompté est tributaire des charges et des produits générés au niveau de la structure faîtière.

Niveau OTS et UNION :

- *Charges de la structure faîtière :*

Le tableau suivant récapitule les charges au niveau de l'OTS et de l'Union.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Charges de personnel	17 672	81 396	82 356	82 356	82 356	90 592	90 592
Entretien et réparation, carburant	25 552	101 607	101 607	111 768	111 768	111 768	111 768
Assurances	700	4 800	4 800	4 800	5 280	5 280	5 280
Charges externes	0	12 200	12 200	12 200	12 200	12 420	12 420
Dotation aux amortissements	0	107 250	107 250	107 250	107 250	0	0
Formation et documentation		0	0	0	0	2 000	2 000
Cotisation APIFM			1 630	2 530	3 460	4 240	4 964

Audit / commissariat aux comptes				15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL CHARGES OTS & UNION	43 923	307 253	309 843	335 904	337 314	241 300	242 024

Par ordre de grandeur, en 2009, les deux charges les plus importantes au niveau de l'OTS et de l'Union sont l'entretien et la réparation (111,7 millions Fmg, soit 46% des charges totales), et les charges sur les ressources humaines (90,5 millions Fmg soit 37%).

- *Produits de la structure faîtière :*

Les produits au niveau de la structure faîtière sont décrits dans le tableau suivant :

Produits OTS & UNION	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL	0	107 271	107 607	107 752	124 784	27 710	22 411
Intérêts sur placement (BTA)	0	21	357	502	17 534	27 710	22 411
Quote-part subvention d'équipement	0	107 250	107 250	107 250	107 250	0	0
Résultat OTS & UNION	- 43 923	-199 982	-202 236	-228 152	-212 530	-213 590	-219 612

Le quote-part des subventions d'équipement est un produit fictif. Le véritable produit généré par la structure faîtière est le placement de l'excédent de trésorerie en BTA qui s'élève à 22,4 millions Fmg en 2009.

- *Résultat consolidé de l'ensemble de la structure :*

La consolidation des charges et des produits se trouve dans le tableau récapitulatif suivant.

<u>CHARGES CONSOLIDEES</u>	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 686	127 038	176 777	221 513	262 826	283 466
TOTAL CHARGES Union & OTS	43 923	307 253	309 843	335 904	337 714	241 300	242 024
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	48 123	372 939	436 881	512 680	558 827	504 126	525 490

<u>PRODUITS CONSOLIDES</u>	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	49 574	133 280	279 423	400 176	516 920	657 308
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	107 271	107 302	107 752	124 784	27 710	22 411
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	156 845	240 582	387 175	524 960	544 630	679 719

RESULTAT GLOBAL	-43 923	-216 094	-196 299	-125 506	-33 868	40 504	154 229
------------------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------	---------------	----------------

Taux d'autofinancement Global de l'IMF	9%	42%	55%	76%	94%	108%	129%
---	-----------	------------	------------	------------	------------	-------------	-------------

SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	43 923	216 094	196 299	125 506	33 868	0	0
---	---------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------	----------

Le tableau consolidé montre que l'ensemble de l'IMF est autonome à partir de 2008. En 2009, elle dégage un résultat net de 154 millions Fmg.

- *Nouveau résultat consolidé de l'ensemble de la structure :*

Le rapport de pré-évaluation montre deux types de subvention annuelle dégressive destinée à l'IMF à partir de l'année 1 (soit 2003 dans la cas présent). Il s'agit de la subvention pour fonctionnement et pour promotion.

Nous proposons que cette subvention soit **forfaitaire** et mise à la disposition de l'IMF. Ainsi, elle peut être transformée en « fonds de capitalisation » ou « dotation de fonds » pour l'IMF. Elle sera destinée aux activités de crédit mais en attendant son utilisation, la structure faîtière pourra la placer en BTA pour générer des revenus pouvant accélérer l'autonomie de l'IMF.

Le tableau ci-après montre l'utilisation de ce fonds.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
PREVISION DE SUBVENTION (cf. Rapport de préévaluation)	314 000	341 000	292 000	185 000	85 000	28 000	0
<i>Subvention de fonctionnement</i>	52 000	99 000	78000				
<i>Subvention de promotion</i>	262 000	242 000	214000	185000	85000	28000	0
RELIQUAT SUR SUBVENTION	270 077	124 906	95 701	59 494	51 132	28 000	0
CUMUL ANNUEL DU RELIQUAT SUR SUBVENTION	270 077	394 982	490 683	550 177	601 310	629 310	629 310
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	27 008	39 498	49 068	55 018	60 131	62 931	62 931
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	31 208	196 343	289 650	442 192	585 091	607 561	742 650
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-16 916	-176 596	-147 231	-70 488	26 263	103 435	217 160
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	65%	53%	66%	86%	105%	121%	141%

Le tableau montre que l'autonomie est avancée d'une année. En effet, en 2007, un résultat de 26 millions Fmg est enregistré. En 2009, le placement du fonds de subvention produit un revenu de 62,9 millions Fmg.

9.3.2 Scénario 2 : Modèle Caisse autogérée

Le scénario 2 traite l'IMF comme un système du type caisse villageoise autogérée où l'OTS se positionne comme une unité de conseil indépendante du réseau.

A ce moment, les moyens utilisés par l'OTS sont les suivants :

- humain : 1 coordinateur et 2 agents de développement, 1 chauffeur (éventuellement). Ils jouent à la fois le rôle de conseillers et d'inspection du réseau. Un(e) agent s'occupe de la zone Ouest et un(e) autre s'occupe de la zone Est.
- matériel : 1 voiture, 2 motos

Le résultat est résumé comme suit :

- *Charges de la structure faîtière :*

Le tableau des charges de l'OTS avec de l'Union se présente comme suit.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Charges de personnel	11 424	56 406	57 366	57 366	57 366	63 103	63 103

Entretien et réparation, carburant	19 141	74 763	74 763	82 239	82 239	82 239	82 239
Assurances	500	4 000	4 000	4 000	4 400	4 400	4 400
Charges externes	0	12 200	12 200	12 200	12 200	12 420	12 420
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0
Dotation aux amortissements	0	81 750	81 750	81 750	81 750	0	0
Formation et documentation		0	0	0	0	2 000	2 000
Cotisation APIFM			1 630	2 530	3 460	4 240	4 964
Audit / commissariat aux comptes				15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL CHARGES OTS & UNION	31 065	229 119	231 709	255 085	256 415	183 401	184 125

Il est à remarquer que l'OTS a son propre compte de résultat en tant qu'« entreprise » indépendante de conseil au réseau. Néanmoins, par souci de comparabilité, les éléments de son compte de résultat sont intégrés dans le tableau ci-haut.

En comparant les deux modèles, on peut conclure que le deuxième fait gagner autour de 57 millions Fmg d'économie de charge en 2009 (charges totales de 184 millions Fmg au lieu de 214 millions Fmg).

Comme au niveau du premier scénario, les charges les plus importantes sont toujours l'entretien et la réparation et les charges sur les ressources humaines.

- *Produits de la structure faîtière :*

Les produits au niveau de la structure faîtière sont moins importants du fait de la quote-part de subvention d'équipement moins important. Néanmoins, en ce qui concerne les résultats au niveau de l'Union et de l'OTS, le déficit est moins important comparé au premier scénario. Le tableau ci-après montre une amélioration de résultat de l'ordre de 30 millions Fmg en 2009.

Produits OTS & UNION	0	81 771	82 107	82 252	99 284	27 710	22 411
Intérêts sur placement	0	21	357	502	17 534	27 710	22 411
Quote part subvention d'équipement	0	81 750	81 750	81 750	81 750	0	0

Résultat OTS & UNION	-31 065	-147 348	-149 601	-172 833	-157 131	-155 692	-161 714
----------------------	---------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

- *Résultat consolidé de l'ensemble de la structure :*

CHARGES CONSOLIDEES	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 686	127 038	176 777	221 513	262 826	283 466
TOTAL CHARGES Union & OTS	31 065	229 119	231 709	255 085	256 415	183 401	184 125
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	35 265	294 805	358 746	431 861	477 928	446 228	467 592
PRODUITS CONSOLIDES							
TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	49 574	133 280	279 423	400 176	516 920	657 308
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	81 771	81 802	82 252	99 284	27 710	22 411
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	131 345	215 082	361 675	499 460	544 630	679 719
RESULTAT GLOBAL	-31 065	-163 460	-143 664	-70 187	21 532	98 402	212 128
Taux d'autofinancement Global de l'IMF	12%	45%	60%	84%	105%	122%	145%

SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	31 065	163 460	143 664	70 187	0	0	0
--------------------------------------	--------	---------	---------	--------	---	---	---

Dès la fin de 2007, le système est autonome, contrairement au premier scénario qui le prévoit seulement en fin 2008. En 2009, la différence de gain en terme de résultat global est de 30 millions Fmg.

- *Nouveau résultat consolidé de l'ensemble de la structure :*

En prenant la même logique qu'au niveau du premier scénario, en matière de transformation des subventions en fonds de capitalisation de l'IMF, le résultat se présente comme suit.

Le tableau ci-après montre l'utilisation de ce fonds.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
PREVISION DE SUBVENTION (cf. Rapport de préévaluation)	314 000	341 000	292 000	185 000	85 000	28 000	0
<i>Subvention de fonctionnement</i>	52 000	99 000	78 000				
<i>Subvention de promotion</i>	262 000	242 000	214 000	185 000	85 000	28 000	0
RELIQUAT SUR SUBVENTION	282 935	177 540	148 336	114 813	85 000	28 000	0
CUMUL ANNUEL DU RELIQUAT SUR SUBVENTION	282 935	460 476	608 811	723 625	808 625	836 625	836 625
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	28 294	46 048	60 881	72 362	80 862	83 662	83 662
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	32 494	177 392	275 963	434 037	580 322	628 292	763 382
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-2 771	-117 412	-82 783	2 176	102 394	182 064	295 790
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	92%	60%	77%	101%	121%	141%	163%

Le même phénomène qu'au niveau du premier scénario se reproduit : l'autonomie est avancée d'une année. En 2006, un résultat positif de 2,1 millions Fmg est enregistré. La montée en puissance est beaucoup plus rapide. Le taux d'autofinancement global (couverture de toutes les charges par les produits) est de 163 % contre 141% dans le premier scénario.

9.4 Hypothèse pessimiste avec un taux de pénétration de 3,9 % à terme

Deux sous-hypothèses sont utilisées à l'intérieur de cette hypothèse pessimiste. Elles concernent le **taux de contractualisation progressive en DAT** des membres. En d'autres termes, petit-à-petit, le nombre de membres qui contractent du DAT augmente jusqu'à ce qu'à un certain nombre.

La première sous-hypothèse relate un taux progressif annuel de 15% (en 2004), 20% (en 2005), 25% (en 2006), 35% (en 2007), 45% (en 2008) et 50% (en 2009).

La deuxième sous-hypothèse reprend celle utilisée dans l'hypothèse moyenne, c'est-à-dire une taux progressif de 15%, 25%, 45%, 65%, 75%, 75%.

9.4.1 Sous-hypothèse n°1 : Taux de contractualisation de DAT jusqu'à 50%

9.4.1.1 Scénario 1 : Modèle « OTS intégré dans la Caisse centrale »

Les résultats relatifs au modèle « coopec » (ou OTS intégré dans la Caisse centrale) se présentent comme suit :

CHARGES CONSOLIDEES	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 506	121 353	147 223	162 277	181 645	190 093
TOTAL CHARGES Union & OTS	43 923	307 253	309 413	334 974	335 814	239 340	239 640
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	48 123	372 759	430 766	482 197	498 091	420 985	429 732
PRODUITS CONSOLIDES							
TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	48 664	103 140	151 548	219 005	288 253	345 220
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	107 275	107 265	107 278	107 273	31	17
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	155 939	210 405	258 826	326 278	288 284	345 237
RESULTAT GLOBAL	-43 923	-216 821	-220 361	-223 372	-171 813	-132 701	-84 495
Taux d'autofinancement Global de l'IMF	9%	42%	49%	54%	66%	68%	80%
SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	43 923	216 821	220 361	223 372	171 813	132 701	84 495

Le système n'arrive pas à s'autonomiser avant le départ du Projet.

En plaçant les reliquats des subventions, le résultat final est comme suit :

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
PREVISION DE SUBVENTION (cf. Rapport de préévaluation)	314 000	341 000	292 000	185 000	85 000	28 000	0
<i>Subvention de fonctionnement</i>	52 000	99 000	78 000				
<i>Subvention de promotion</i>	262 000	242 000	214 000	185 000	85 000	28 000	0
RELIQUAT SUR SUBVENTION	270 077	124 179	71 639	-38 372	-86 813	-104 701	-84 495
CUMUL ANNUEL DU RELIQUAT SUR SUBVENTION	270 077	394 256	465 895	427 524	340 711	236 010	151 515
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	27 008	39 426	46 590	42 752	34 071	23 601	15 151
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	31 208	195 364	256 995	301 578	360 349	311 885	360 389
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-16 916	-177 395	-173 771	-180 619	-137 742	-109 100	-69 344
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	65%	52%	60%	63%	72%	74%	84%

Même si l'on place le reliquat des subventions, l'IMF ne peut pas toujours être autonome jusqu'en 2009.

9.4.1.2 Scénario 2 : Modèle « OTS indépendant »

Le deuxième modèle (OTS indépendant) présente des résultats différents comme le montre le tableau suivant.

CHARGES CONSOLIDEES	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 506	121 353	147 223	162 277	181 645	190 093
TOTAL CHARGES Union & OTS	31 065	229 119	231 279	254 155	254 915	181 441	181 741
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	35 265	294 625	352 632	401 378	417 192	363 087	371 834

PRODUITS CONSOLIDES

TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	48 664	103 140	151 548	219 005	288 253	345 220
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	81 775	81 765	81 778	81 773	31	17
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	130 439	184 905	233 326	300 778	288 284	345 237

RESULTAT GLOBAL	-31 065	-164 186	-167 726	-168 052	-116 414	-74 802	-26 597
Taux d'autofinancement Global de l'IMF	12%	44%	52%	58%	72%	79%	93%
SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	31 065	164 186	167 726	168 052	116 414	74 802	26 597

L'autonomie de l'IMF est à 93% à l'horizon de 2009.

En plaçant le reliquat de subvention, le résultat final est décrit comme suit.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	28 294	45 975	58 402	60 097	56 956	52 275	49 616
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	32 494	176 414	243 308	293 423	357 734	340 560	394 853
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-2 771	-118 211	-109 324	-107 955	-59 458	-22 527	23 019
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	92%	60%	69%	73%	86%	94%	106%

Il faut absolument placer le reliquat de subvention pour permettre à l'IMF d'être autonome en 2009, pour le modèle OTS indépendant, avec un taux de contractualisation progressif de DAT jusqu'à 50%.

9.4.2 Sous-hypothèse n°2 : Taux de contractualisation de DAT jusqu'à 75%

9.4.2.1 Scénario 1 : Modèle « OTS intégré dans la Caisse centrale »

Les résultats de la simulation se présentent comme suit.

CHARGES CONSOLIDEES	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 506	123 613	160 413	184 943	207 196	214 307
TOTAL CHARGES Union & OTS	43 923	307 253	309 413	334 974	335 814	239 340	239 640
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	48 123	372 759	433 026	495 387	520 757	446 536	453 947

PRODUITS CONSOLIDES	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	48 664	116 020	214 908	287 592	344 254	407 184
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	107 275	107 264	107 580	115 732	14 065	11 782
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	155 939	223 284	322 488	403 324	358 319	418 966
RESULTAT GLOBAL	-43 923	-216 821	-209 742	-172 899	-117 433	-88 217	-34 981
Taux d'autofinancement Global de l'IMF	9%	42%	52%	65%	77%	80%	92%
SUBVENTION D'EXPLOITATION A	43 923	216 821	209 742	172 899	117 433	88 217	34 981

DEMANDER							
----------	--	--	--	--	--	--	--

L'IMF ne peut pas être autonome avant 2009 avec cette hypothèse.

En plaçant le reliquat de subvention, les résultats finaux sont les suivants.

CHARGES CONSOLIDEES	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	27 008	39 426	47 651	48 862	45 618	39 597	36 098
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	31 208	195 364	270 936	371 350	448 943	397 915	455 064
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-16 916	-177 395	-162 090	-124 038	-71 815	-48 621	1 117
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	65%	52%	63%	75%	86%	89%	100%

L'autonomie du réseau peut être atteint mais il faut placer en BTA le reliquat des subventions. Cette autonomie reste quand même très fragile et instable.

9.4.2.2 Scénario 2 : Modèle « OTS indépendant »

Les résultats du modèle se présente comme suit.

CHARGES CONSOLIDEES	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 506	123 613	160 413	184 943	207 196	214 307
TOTAL CHARGES Union & OTS	31 065	229 119	231 279	254 155	254 915	181 441	181 741
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	35 265	294 625	354 891	414 568	439 858	388 638	396 049
PRODUITS CONSOLIDES							
TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	48 664	116 020	214 908	287 592	344 254	407 184
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	81 775	81 764	82 080	90 232	14 065	11 782
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	130 439	197 784	296 988	377 824	358 319	418 966
RESULTAT GLOBAL	-31 065	-164 186	-157 107	-117 580	-62 034	-30 319	22 917
Taux d'autofinancement Global de l'IMF	12%	44%	56%	72%	86%	92%	106%
SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	31 065	164 186	157 107	117 580	62 034	30 319	0

Avant même que le reliquat sur subvention soit placé en BTA, l'autonomie du réseau peut être atteint. Ainsi, le placement conforte l'autonomie financière du réseau comme le montre le tableau ci-après.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	28 294	45 975	59 464	66 206	68 503	68 271	68 271
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	32 494	176 414	257 249	363 194	446 327	426 590	487 237
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-2 771	-118 211	-97 643	-51 374	6 469	37 952	91 188
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	92%	60%	72%	88%	101%	110%	123%

En plaçant en BTA le reliquat des subventions, l'autonomie peut être atteinte deux ans plus tôt que prévu, c'est-à-dire en 2007.

9.5 Hypothèse optimiste avec un taux de pénétration de 9,1 % à terme

9.5.1 Scénario 1 : Modèle « OTS intégré dans la Caisse centrale»

Les résultats de la simulation sont les suivants.

<u>CHARGES CONSOLIDEES</u>	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 686	125 913	177 051	238 321	296 367	326 060
TOTAL CHARGES Union & OTS	43 923	307 253	309 693	335 974	338 094	242 520	243 510
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	48 123	372 939	435 606	513 025	576 415	538 886	569 570
<u>PRODUITS CONSOLIDES</u>							
TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	49 694	131 884	319 540	502 080	677 834	874 000
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	107 282	107 266	108 307	131 131	39 337	33 721
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	156 976	239 150	427 847	633 211	717 171	907 721
RESULTAT GLOBAL	-43 923	-215 963	-196 456	-85 178	56 796	178 284	338 151
Taux d'autofinancement Global de l'IMF	9%	42%	55%	83%	110%	133%	159%
SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	43 923	215 963	196 456	85 178	0	0	0

Le système est autonome en 2007, avant même que l'on place le reliquat des subventions en BTA comme le montre le tableau suivant.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	27 008	39 511	49 066	59 048	67 548	70 348	70 348
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	31 208	196 488	288 216	486 895	700 759	787 519	978 068
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-16 916	-176 451	-147 390	-26 130	124 344	248 632	408 499
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	65%	53%	66%	95%	122%	146%	172%

Le tableau montre une amélioration plus importante par rapport au tableau précédente avec un gain de 70 millions Fmg de revenus supplémentaires en 2009. Malheureusement, ce gain n peut pas aider l'IMF à remplacer ses immobilisations.

9.5.2 Scénario 2 : Modèle « OTS indépendant»

Les résultats du modèle se trouve dans le tableau suivant.

<u>CHARGES CONSOLIDEES</u>	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 686	125 913	177 051	238 321	296 367	326 060
TOTAL CHARGES Union & OTS	31 065	229 119	231 559	255 155	257 195	184 621	185 611
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	35 265	294 805	357 471	432 206	495 516	480 988	511 672
<u>PRODUITS CONSOLIDES</u>							

TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	49 694	131 884	319 540	502 080	677 834	874 000
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	81 782	81 766	82 807	105 631	39 337	33 721
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	131 476	213 650	402 347	607 711	717 171	907 721
RESULTAT GLOBAL	-31 065	-163 328	-143 821	-29 859	112 195	236 182	396 049
Taux d'autofinancement Global de l'IMF	12%	45%	60%	93%	123%	149%	177%
SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	31 065	163 328	143 821	29 859	0	0	0

En 2007, l'IMF est autonome avec un taux d'autofinancement assez important (123%) qui s'améliore au fil du temps.

En plaçant en BTA le reliquat des subventions, le tableau ci-après montre l'amélioration des résultats.

	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	28 294	46 061	60 879	76 393	84 893	87 693	87 693
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	32 494	177 537	274 529	478 740	692 604	804 863	995 413
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement Reliquat sur subvention	-2 771	-117 267	-82 943	46 534	197 088	323 875	483 742
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	92%	60%	77%	111%	140%	167%	195%

Le tableau montre qu'en 2009, la couverture des charges par les produits a presque doublé (taux d'autofinancement à 195%) avec un résultat de 483 millions Fmg.

En analysant les différentes hypothèses et scénarii, le modèle à OTS indépendant est plus efficient. Il faut absolument que l'IMF incite plus de la moitié de ses membres à contracter du DAT.

LISTE DES ANNEXES :

ANNEXE 1 : CALENDRIER DE LA MISSION

ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

ANNEXE 3 : LISTE DES ABREVIATIONS

ANNEXE 4 : TABLEAU DE SIMULATION FINANCIERE : Plan d'action commerciales
(hypothèses pessimistes)

ANNEXE 5 : TABLEAU DE SIMULATION FINANCIERE Plan d'action commerciales
(hypothèse optimiste)

ANNEXE 6 : TABLEAUX DE SIMULATION FINANCIERE : MODELE COMPLET

ANNEXE 1 : CALENDRIER DE LA MISSION

1. PREPARATION

2 jours : Analyse documentaire :

- . Documents donnée par le Service des Finances Rurales au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
- . Plans Communal de Développement des 9 communes du Projet
- . Documents généraux sur le Sud de Madagascar
- . Documents généraux en matière de microfinance dont un document résumé explicitant les « decision tools » pour viabiliser les IMF intervenant dans des zones défavorisées.

2. VISITE SUR TERRAIN :

• LUNDI 01 SEPTEMBRE 03

- Discussion avec le Directeur (Briefing, Termes de Référence, Documents de projets, Présentation du projet et des perspectives de la future IMF, stratégie du PHBM, ...)
- Discussion avec l'équipe de la cellule Finances Rurales
- Travail d'analyse documentaire

• MARDI 02 SEPTEMBRE 03

- Travail d'analyse documentaire
- Visite de terrain : à Mahaly et Tranomaro

• MERCREDI 03 SEPTEMBRE 03

- Visite de terrain à Marotsiraka et Ebelo

• JEUDI 04 SEPTEMBRE 03

- Visite de terrain : à Elonty et Tsivory
- Entretien avec la Cellule Finances Rurales
- Formulation de l'avis sur la viabilité d'une IMF de Mandrare

• VENDREDI 05 SEPTEMBRE 03

- Entretien avec quelques membres du personnel des cellules Suivi-evaluation, Infrastructure et Agronomie
- Calcul des produits et charges, appréciation de l'autonomie et viabilité de l'IMF

• SAMEDI 06 SEPTEMBRE 2003

- Elaboration de plusieurs scenarii pour apprécier l'autonomie financière de l'IMF

• DIMANCHE 07 SEPTEMBRE 03

- Restitution à Fort-Dauphin (auprès du Directeur du Projet et du Responsable adjoint de la Cellule Finances Rurales)

3. REDACTION DU RAPPORT :

- Rapport provisoire : 3 jours
- Rapport final : 1 jour

ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Rapport de mission de supervision du 9 au 20 Juin 2003, rapport du 18 Juilelt 2003 n°3/2003, UNOPS
- Rapport provisoire sur l'Actualisation de l'étude de marché, étude d'implantation de la composante Appui aux services financiers, mai 2003, Gama Consult
- Etude marché Microfinance, Juillet 2001, Gérard Doucet,
- Extrait du rapport de pré-évaluation, document de travail n°7, Partie Services financiers, FIDA
- Note de Présentation de la Composante Appui aux services financiers, PHBM
- Rapport d'activités semestriel, janvier à Juin 2003, Composante Appui aux services financiers, PHBM
- Résumé technique du projet PHBM, phase II, PHBM/MAEP
- Document de préparation sur les Thèmes techniques à mettre en place lors du démarrage de l'installation des Mutuelles
- Plans communaux de développement des neufs communes d'intervention du projet PHBM
- Programme de travail et de budget 2003, PHBM
- Résumé du document « Decision tools » proposé par le CIDR aux responsables de terrain du FIDA en matière de conditions de viabilisation d'une IMF
- Cartographie de Tsivory, Atlas Mondial, Encarta 98
- Financement de l'Agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : contribution de la microfinance, Seminaire à Dakar - Senegal, Janvier 2002
- Les leviers de pérennité financière, Atelier MAIN à Antananarivo, Octobre 2000
- Document sur la mission d'expertise anthropologique pour la mise en place d'une IMF dans le Sud de Madagascar, Projet Objectif Sud, GRET/Kiomba, Janvier 2003

ANNEXE 3 : LISTE DES ABREVIATIONS

ATI	: Assistance technique Internationale
BAT	: Bon de Trésor Adjudicataire
CC	: Caisse centrale
CCM	: Crédit commercial
CCO	: Crédit de consommation
CAG	: Crédit Agricole
CEL	: Crédit pour l'élevage
CIN	: Crédit d'Investissement
CST	: Crédit de stockage
CSO	: Crédit solidaire
CFR	: Cellule Finances Rurales
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
DA	: Droit d'adhésion
DAT	: Dépôt à terme
DAV	: Dépôt à vue
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole
FIL	: Fonds d'appui aux initiatives locales
IEC	: information, Education, Communication
OTS	: Organisme Technique Spécialisé
PCD	: Plan de Développement Communal
PHBM	: Projet de mise en valeur du Haut Bassin de Mandrare
PS	: Part sociale
SOD	: Socio-organisateur de Développement
UC	: Union des Caisses
UP	: unité de Promotion

ANNEXE 4 : TABLEAU DE SIMULATION FINANCIERE : Plan d'actions commerciales (hypothèses pessimistes)

Hypothèse pessimiste avec un taux de pénétration de 3,9 % à terme

L'hypothèse pessimiste repose essentiellement sur le nombre des membres de 1.518 à l'horizon de 2009.

Le tableau récapitulatif des membres se trouve ci-après :

NOMBRE DE MEMBRES :		2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Nombre membres individuels		50	330	600	800	980	1 140	1 290
Nombre Associations		15	85	136	143	150	157	165
Nombre de Groupes de caution solidaire		0	5	18	29	37	49	63
NB TOTAL DES MEMBRES		65	420	753	971	1 167	1 346	1 518
Rythme de progression du nombre des membres					29%	20%	15%	13%

Les groupes de caution solidaires sont constitués de 5 personnes au minimum. Elles se cooptent et se cautionnent en cas défaillance de certains membres du groupe.

1. Sous-hypothèse n°1 : Taux de contractualisation de DAT jusqu'à 50%

Les actions commerciales sur l'épargne sont décrites dans le tableau suivant :

NOMBRE ET MONTANT D'EPARGNES :		2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
DA Droit d'adhésion disponible	Nombre	65	420	753	971	1 167	1 346	1 518
	Montant	325	2 100	3 766	4 856	5 835	6 729	7 591
PS Part sociale disponible	Nombre	65	420	753	971	1 167	1 346	1 518
	Montant	650	4 200	7 533	9 713	11 670	13 457	15 182
DAV Dépôt à vue	Nombre	33	336	603	777	934	1 077	1 215
	Montant	163	1 680	3 013	3 885	4 668	5 383	6 073
DAT Dépôt à terme	Nombre	0	126	301	486	817	1 211	1 518
	Montant	0	126 000	301 300	485 644	816 928	1 211 162	1 518 169
NOMBRE ET MONTANTS DE CREDITS :		2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
MONTANT DISPONIBLE POUR CREDIT hors ép. bloqué(KFmg)		991	132 468	312 900	500 602	834 900	1 231 886	1 541 549
MONTANT EPARGNE BLOQUEE (KFmg)		0	20 380	46 200	73 920	126 576	181 922	229 040
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (non plafonné)		991	152 848	359 100	574 522	961 476	1 413 808	1 770 589
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (Transfo à 70%)		694	106 994	251 370	402 165	673 033	989 666	1 239 412
MONTANT TOTAL DE L'EPARGNE		1 138	154 360	361 812	578 018	965 677	1 418 653	1 776 054

Avec 1518 DAT en 2009, il est possible de faire du crédit à concurrence de 1,239 milliards Fmg tout en assurant les risques d'illiquidité.

Les actions commerciales sur le crédit sont décrites dans le tableau suivant :

CCO Crédit de consommation	Nombre	0	15	40	80	120	130	150
	Montant Credit		6 000	16 000	35 200	57 600	67 600	84 000
	Epargne bloquée		1 500	4 000	8 800	14 400	16 900	21 000
CAG Crédit agricole	Nombre	0	40	75	130	180	250	300
	Montant Credit		32 000	60 000	114 400	172 800	260 000	336 000
	Epargne bloquée		6 400	12 000	22 880	34 560	52 000	67 200
CIN crédit d'investissement	Nombre	0	10	35	50	100	125	150
	Montant Credit		10 000	35 000	55 000	120 000	162 500	210 000
	Epargne bloquée		2 000	7 000	11 000	24 000	32 500	42 000
CST Crédit stockage	Nombre	0	12	36	50	60	100	110
	Montant Credit		12 000	36 000	55 000	72 000	130 000	154 000
	Epargne bloquée		1 200	3 600	5 500	7 200	13 000	15 400
CSO Crédit solidaire	Nombre	0		20	40	50	80	90
	Montant Credit		0	6 000	13 200	18 000	31 200	37 800
	Epargne bloquée		0	0	0	0	0	0
CCM Crédit commerce	Nombre	0	38	70	82	150	210	228
	Montant Credit		38 000	70 000	90 200	180 000	273 000	319 200
	Epargne bloquée		7 600	14 000	18 040	36 000	54 600	63 840
CEL Crédit élevage	Nombre	0	12	40	50	62	71	100
	Montant Credit		8 400	28 000	38 500	52 080	64 610	98 000
	Epargne bloquée		1 680	5 600	7 700	10 416	12 922	19 600
MONTANT TOTAL DU DEBLOCAGE DE CREDIT			106 400	251 000	401 500	672 480	988 910	1 239 000
NOMBRE TOTAL DE CREDIT			127	316	482	722	966	1 128

Le tableau d'endettement des membres est le suivant :

Niveau d'emprunt : Nombre total de crédit / nombre des membres		30%	42%	50%	62%	72%	74%
Endettement moyen : (Montant crédit/nombre membres) :		253	333	413	576	735	816

Le tableau de sécurisation des excédents de trésorerie est le suivant :

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
EXCEDENT (ou deficit) de tresorerie de crédit à placer en BTA 10%	694	594	370	665	553	756	412
Volet de sécurité d'épargne	444	47 366	110 442	175 853	292 644	428 987	536 642

Le tableau ci-après détaille les charges sur DAT et les produits sur le crédit.

CALCUL DES CHARGES	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
. Charges sur DAT	0	3 780	9 039	14 569	24 508	36 335	45 545

CALCUL DES PRODUITS	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
CCO Crédit de consommation	0	720	1 920	4 224	6 912	8 112	10 080
CAG Crédit agricole	0	5 760	10 800	20 592	31 104	46 800	60 480
CIN crédit d'investissement	0	4 000	14 000	22 000	48 000	65 000	84 000
CST Crédit stockage	0	1 800	5 400	8 250	10 800	19 500	23 100
CSO Crédit solidaire	0	0	1 080	2 376	3 240	5 616	6 804
CCM Crédit commerce	0	6 840	12 600	16 236	32 400	49 140	57 456
CEL Crédit élevage	0	2 016	6 720	9 240	12 499	15 506	23 520
Frais de dossier	0	2 128	5 020	8 030	13 450	19 778	24 780
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets	0	23 264	57 540	90 948	158 405	229 453	290 220
Intérêt sur BTA		25	15	28	23	31	17
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets + Placement	0	23 289	57 555	90 976	158 428	229 484	290 237

2. Sous-hypothèse n°2 : Taux de contractualisation de DAT jusqu'à 75%

Les actions commerciales sur l'épargne sont décrites dans le tableau suivant :

NOMBRE ET MONTANT D'EPARGNES :	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
DA Droit d'adhésion disponible Nombre	65	420	753	971	1 167	1 346	1 518
Montant	325	2 100	3 766	4 856	5 835	6 729	7 591

PS Part sociale disponible Nombre	65	420	753	971	1 167	1 346	1 518
Montant	650	4 200	7 533	9 713	11 670	13 457	15 182

DAV Dépôt à vue Nombre	33	336	603	777	934	1 077	1 215
Montant	163	1 680	3 013	3 885	4 668	5 383	6 073

DAT Dépôt à terme Nombre	0	126	377	874	1 517	2 019	2 277
Montant	0	126 000	376 625	874 159	1 517 151	2 018 603	2 277 253

NOMBRE ET MONTANTS DE CREDITS :	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
MONTANT DISPONIBLE POUR CREDIT hors ép. bloqué(KFmg)	991	132 468	388 225	889 117	1 535 124	2 039 327	2 300 633
MONTANT EPARGNE BLOQUEE (KFmg)	0	20 380	56 840	134 200	190 560	235 040	285 320
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (non plafonné)	991	152 848	445 065	1 023 317	1 725 684	2 274 367	2 585 953
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (Transfo à 70%)	694	106 994	311 546	716 322	1 207 979	1 592 057	1 810 167
MONTANT TOTAL DE L'EPARGNE	1 138	154 360	447 777	1 026 813	1 729 885	2 279 212	2 591 418

Les actions commerciales sur le crédit sont décrites dans le tableau suivant :

CCO Crédit de consommation Nombre	0	15	40	80	120	130	150
--	---	----	----	----	-----	-----	-----

	Montant Credit		6 000	16 000	35 200	57 600	67 600	84 000
	Epargne bloquée		1 500	4 000	8 800	14 400	16 900	21 000
CAG Crédit agricole	Nombre	0	40	94	250	300	330	360
	Montant Credit		32 000	75 200	220 000	288 000	343 200	403 200
	Epargne bloquée		6 400	15 040	44 000	57 600	68 640	80 640
CIN crédit d'investissement	Nombre	0	10	35	50	100	120	150
	Montant Credit		10 000	35 000	55 000	120 000	156 000	210 000
	Epargne bloquée		2 000	7 000	11 000	24 000	31 200	42 000
CST Crédit stockage	Nombre	0	12	50	60	80	100	120
	Montant Credit		12 000	50 000	66 000	96 000	130 000	168 000
	Epargne bloquée		1 200	5 000	6 600	9 600	13 000	16 800
CSO Crédit solidaire	Nombre	0		20	40	50	80	90
	Montant Credit		0	6 000	13 200	18 000	31 200	37 800
	Epargne bloquée		0	0	0	0	0	0
CCM Crédit commerce	Nombre	0	38	80	220	270	300	320
	Montant Credit		38 000	80 000	242 000	324 000	390 000	448 000
	Epargne bloquée		7 600	16 000	48 400	64 800	78 000	89 600
CEL Crédit élevage	Nombre	0	12	70	100	120	150	180
	Montant Credit		8 400	49 000	77 000	100 800	136 500	176 400
	Epargne bloquée		1 680	9 800	15 400	20 160	27 300	35 280
MONTANT TOTAL DU DEBLOCAGE DE CREDIT			106 400	311 200	708 400	1 004 400	1 254 500	1 527 400
NOMBRE TOTAL DE CREDIT			127	389	800	1 040	1 210	1 370

Le tableau d'endettement des membres est le suivant :

Niveau d'emprunt : Nombre total de crédit / nombre des membres		30%	52%	82%	89%	90%	90%
Endettement moyen : (Montant crédit/nombre membres) :		253	413	729	861	932	1 006

Le tableau de sécurisation des excédents de trésorerie est le suivant :

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
EXCEDENT (ou deficit) de tresorerie de crédit à placer en BTA 10%	694	594	346	7 922	203 579	337 557	282 767
Volet de sécurité d'épargne							
	444	47 366	136 231	310 492	521 906	687 155	781 251

Le tableau ci-après détaille les charges sur DAT et les produits sur le crédit.

CALCUL DES CHARGES	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
. Charges sur DAT	0	3 780	11 299	26 225	45 515	60 558	68 318

CALCUL DES PRODUITS	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
CCO Crédit de consommation	0	720	1 920	4 224	6 912	8 112	10 080
CAG Crédit agricole	0	5 760	13 536	39 600	51 840	61 776	72 576
CIN crédit d'investissement	0	4 000	14 000	22 000	48 000	62 400	84 000
CST Crédit stockage	0	1 800	7 500	9 900	14 400	19 500	25 200
CSO Crédit solidaire	0	0	1 080	2 376	3 240	5 616	6 804
CCM Crédit commerce	0	6 840	14 400	43 560	58 320	70 200	80 640
CEL Crédit élevage	0	2 016	11 760	18 480	24 192	32 760	42 336
Frais de dossier	0	2 128	6 224	14 168	20 088	25 090	30 548
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets	0	23 264	70 420	154 308	226 992	285 454	352 184
Intérêt sur BTA		25	14	330	8 482	14 065	11 782
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets + Placement	0	23 289	70 434	154 638	235 474	299 519	363 966

ANNEXE 5 : TABLEAU DE SIMULATION FINANCIERE Plan d'actions commerciales (hypothèse optimiste)

Hypothèse optimiste avec un taux de pénétration de 9,7 % à terme

Le nombre de membres indiqué dans l'hypothèse optimiste reprend les chiffres proposées dans le rapport de préévaluation du projet avec quelques modifications suivant la perception du milieu. Ce nombre est autour de 3.225 à l'horizon de 2009. Le tableau récapitulant les nombres des membres est le suivant.

NOMBRE DE MEMBRES :		2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Nombre de membres individuels		50	350	740	1 300	2 120	2 730	3 225
Nombre d'Associations		15	85	136	143	150	157	165
Nombre de Groupes de caution solidaire		0	5	18	29	37	49	63
NOMBRE TOTAL DES MEMBRES		65	440	893	1 471	2 307	2 936	3 453
Rythme de progression du nombre des membres					65%	57%	27%	18%

N.B. : Les nombres de personnes morales (Associations, groupes de caution solidaire) sont inchangés dans les trois hypothèses pour des raisons de simplification du modèle et d'invariabilité importante.

Les actions commerciales sur l'épargne sont dans le tableau suivant :

NOMBRE ET MONTANT D'EPARGNES :		2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
DA Droit d'adhesion disponible	Nombre	65	440	893	1 471	2 307	2 936	3 453
	Montant	325	2 200	4 466	7 356	11 535	14 679	17 266
PS Part sociale disponible	Nombre	65	440	893	1 471	2 307	2 936	3 453
	Montant	650	4 400	8 933	14 713	23 070	29 357	34 532
DAV Dépôt à vue	Nombre	33	352	715	1 177	1 846	2 349	2 763
	Montant	163	1 760	3 573	5 885	9 228	11 743	13 813
DAT Dépôt à terme	Nombre	0	132	447	1 324	2 999	4 404	5 180
	Montant	0	132 000	446 625	1 324 159	2 999 151	4 403 603	5 179 753

NOMBRE ET MONTANTS DE CREDITS :		2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
MONTANT DISPONIBLE POUR CREDIT hors ép. bloqué(KFmg)		991	138 776	460 381	1 346 817	3 034 680	4 448 813	5 232 932
MONTANT EPARGNE BLOQUEE (KFmg)		0	21 480	67 880	198 000	338 400	469 300	613 200
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (non plafonné)		991	160 256	528 261	1 544 817	3 373 080	4 918 113	5 846 132
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (Transfo à 70%)		694	112 179	369 783	1 081 372	2 361 156	3 442 679	4 092 292
MONTANT TOTAL DE L'EPARGNE		1 138	161 840	531 477	1 550 113	3 381 385	4 928 682	5 858 563

Les actions commerciales sur le crédit sont décrites dans le tableau suivant :

CCO Crédit de consommation	Nombre	0	15	40	100	150	180	200
-----------------------------------	--------	---	----	----	-----	-----	-----	-----

	Montant Credit		6 000	16 000	44 000	72 000	93 600	112 000
	Epargne bloquée		1 500	4 000	11 000	18 000	23 400	28 000
CAG Crédit agricole	Nombre	0	45	100	300	450	600	700
	Montant Credit		36 000	80 000	264 000	432 000	624 000	784 000
	Epargne bloquée		7 200	16 000	52 800	86 400	124 800	156 800
CIN crédit d'investissement	Nombre	0	10	50	200	300	400	500
	Montant Credit		10 000	50 000	220 000	360 000	520 000	700 000
	Epargne bloquée		2 000	10 000	44 000	72 000	104 000	140 000
CST Crédit stockage	Nombre	0	11	50	80	100	150	200
	Montant Credit		11 000	50 000	88 000	120 000	195 000	280 000
	Epargne bloquée		1 100	5 000	8 800	12 000	19 500	28 000
CSO Crédit solidaire	Nombre	0		30	100	150	200	250
	Montant Credit		0	9 000	33 000	54 000	78 000	105 000
	Epargne bloquée		0	0	0	0	0	0
CCM Crédit commerce	Nombre	0	40	100	300	450	550	650
	Montant Credit		40 000	100 000	330 000	540 000	715 000	910 000
	Epargne bloquée		8 000	20 000	66 000	108 000	143 000	182 000
CEL Crédit élevage	Nombre	0	12	92	100	250	300	400
	Montant Credit		8 400	64 400	77 000	210 000	273 000	392 000
	Epargne bloquée		1 680	12 880	15 400	42 000	54 600	78 400
MONTANT TOTAL DU DEBLOCAGE DE CREDIT			111 400	369 400	1 056 000	1 788 000	2 498 600	3 283 000
NOMBRE TOTAL DE CREDIT			133	462	1 180	1 850	2 380	2 900

Le tableau d'endettement des membres est le suivant :

Niveau d'emprunt : Nombre total de crédit / nombre des membres	30%	52%	80%	80%	81%	84%
Endettement moyen : (Montant crédit/nombre membres):	253	414	718	775	851	951

Le tableau de sécurisation des excédents de trésorerie se présente comme suit :

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
EXCEDENT (ou deficit) de tresorerie de crédit à placer en BTA 10%	694	779	383	25 372	573 156	944 079	809 292
Volet de sécurité d'épargne	444	49 661	161 694	468 742	1 020 229	1 486 003	1 766 271

Le tableau ci-après montre les charges sur DAT et les produits sur le crédit.

CALCUL DES CHARGES	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
. Charges sur DAT	0	3 960	13 399	39 725	89 975	132 108	155 393

CALCUL DES PRODUITS	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
CCO Crédit de consommation	0	720	1 920	5 280	8 640	11 232	13 440

CAG Crédit agricole	0	6 480	14 400	47 520	77 760	112 320	141 120
CIN crédit d'investissement	0	4 000	20 000	88 000	144 000	208 000	280 000
CST Crédit stockage	0	1 650	7 500	13 200	18 000	29 250	42 000
CSO Crédit solidaire	0	0	1 620	5 940	9 720	14 040	18 900
CCM Crédit commerce	0	7 200	18 000	59 400	97 200	128 700	163 800
CEL Crédit élevage	0	2 016	15 456	18 480	50 400	65 520	94 080
Frais de dossier	0	2 228	7 388	21 120	35 760	49 972	65 660
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets	0	24 294	86 284	258 940	441 480	619 034	819 000
Intérêt sur BTA		32	16	1 057	23 881	39 337	33 721
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets + Placement	0	24 326	86 300	259 997	465 361	658 371	852 721

ANNEXE 6 : TABLEAUX DE SIMULATION FINANCIERE : MODELE COMPLET

(Edition d'un fichier complet de simulation, sur Excel)

Hypothèse moyenne

Scenario OTS intégré

PREMIERE FEUILLE : (0.Hypothèse)

IMF DE MANDRARE

HYPOTHESES ET COMMENTAIRE :

HYPOTHESE : MOYENNE

NOMBRE DE MEMBRES A TERME : 2 710

AUTRES HYPOTHESES :

15% des membres contractent du DAT renouvelle 2 fois par an et qui monte progressivement jusqu'à 75% (15, 25, 45, 65, 75, 75)

80% des membres font des DAV

10% des DAV sont utilisés pour le crédit, 100 % pour le reste

70 % est le plafonnement du taux de transformation de l'épargne en crédit

Environ 80% des déposants font du crédit

Placement en BAT (Bon de Trésor Adjudicataire) des excédents de trésorerie pour 5 mois en moyenne annuellement au taux de 10% par an

Prime d'incitation des caissiers : 4% de la somme des intérêts versés sur DAT et crédit, net de provisions : à mettre en place quand le système est autonome

Deux scénarii sont prévus dans cette hypothèse :

- | | |
|----------------|--|
| . Scénario 1 : | Modèle de l'IMF du type coopec (OTS intégré dans la Caisse centrale) |
| . Scénario 2 : | Modèle de l'IMF du type caisse autogérée (OTS indépendante, entreprise-conseil de l'Union) |

DEUXIEME FEUILLE : (1.Invest.+Amort.-Scen.1)

INVESTISSEMENT ET AMORTISSEMENT de l'IMF de MANDRARE (en millier FMG)**SCENARIO 1 : OTS COMPRIS DANS LA CAISSE CENTRALE**
(modèle coopérative d'épargne et de crédit)

ACQUISITIONS	2003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Véhicule 4X4 (coordinateur local)		1			0		
Motos (OTS)	0	5	0	0	0	0	0
Coordinateur (1)		1			0		
Superviseurs (1)		1			0		
Agents de développement (3)		3			0		

Caractères en italique : Nécessité de renouvellement de matériel avant le départ du Projet

Equipement informatique	0	1	0	0	0	0	0
Caisse centrale à Tsivory		1			0	0	0
Equipement de communication	0	2	1	0	0	0	0
Au niveau des 3 caisses principales Marotsiraka		1					0
Tranomaro			1				
Tsivory		1					0
Mobiliers (Caisses)	3	3	3	0	0	0	0
Caisse principale Tsivory	1					0	
Guichet Elonty	1					0	
Guichet Mahaly	1					0	
Caisse principale Marotsiraka		1					0
Guichet Imanombo		1					0
Guichet Ebelo		1					0
Caisse principale Tranomaro			1				
Guichet Maromby			1				
Guichet Esira			1				
Coffres forts	3	3	3	0	0	0	0
Caisse principale Tsivory	1						
Guichet Elonty	1						
Guichet Mahaly	1						
Caisse principale Marotsiraka		1					
Guichet Imanombo		1					
Guichet Ebelo		1					
Caisse principale Tranomaro			1				
Guichet Maromby			1				
Guichet Esira			1				

Construction (bureau des caisses)	0	3	3	3	0	0	0
Caisse principale Tsivory		1					
Guichet Elonty		1					
Guichet Mahaly		1					
Caisse principale Marotsiraka			1				
Guichet Imanombo			1				
Guichet Ebelo			1				
Caisse principale Tranomaro				1			
Guichet Maromby				1			
Guichet Esira				1			

(*) : nécessité de renouvellement

Voiture	Moto	Informatique	Coffre fort	Communicat ⁿ	Mobiliers	Construct.
239 000	34 000	20 000	8 000	5 000	3 000	50 000

coût unitaire en milliers de FMG

MONTANT INVESTISSEMENT	2003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Véhicule 4X4 (coordinateur local)/ OTS	0	239000	0	0	0	0	0
Motos (OTS)	0	170 000	0	0	0	0	0
Equipement informatique / OTS	0	20 000	0	0	0	0	0
Caisse centrale	0	20000	0	0	0	0	0
Equipement de communication	0	10 000	5 000	0	0	0	0
Au niveau des 3 caisses principales Marotsiraka	0	5000	0	0	0	0	0
Tranomaro	0	0	5000	0	0	0	0
Tsivory	0	5000	0	0	0	0	0
Mobiliers (Caisses)	9000	9000	9000	0	0	0	0
Caisse principale Tsivory	3000	0	0	0	0	0	0
Guichet Elonty	3000	0	0	0	0	0	0
Guichet Mahaly	3000	0	0	0	0	0	0
Caisse principale Marotsiraka	0	3000	0	0	0	0	0
Guichet Imanombo	0	3000	0	0	0	0	0
Guichet Ebelo	0	3000	0	0	0	0	0
Caisse principale Tranomaro	0	0	3000	0	0	0	0
Guichet Maromby	0	0	3000	0	0	0	0
Guichet Esira	0	0	3000	0	0	0	0

Coffres forts	24000	24000	24000	0	0	0	0
Caisse principale Tsivory	8000	0	0	0	0	0	0
Guichet Elonty	8000	0	0	0	0	0	0
Guichet Mahaly	8000	0	0	0	0	0	0
Caisse principale Marotsiraka	0	8000	0	0	0	0	0
Guichet Imanombo	0	8000	0	0	0	0	0
Guichet Ebelo	0	8000	0	0	0	0	0
Caisse principale Tranomaro	0	0	8000	0	0	0	0
Guichet Maromby	0	0	8000	0	0	0	0
Guichet Esira	0	0	8000	0	0	0	0

Construction (bureau des caisses)	0	150000	150000	150000	0	0	0
Caisse principale Tsivory	0	50000	0	0	0	0	0
Guichet Elonty	0	50000	0	0	0	0	0
Guichet Mahaly	0	50000	0	0	0	0	0
Caisse principale Marotsiraka	0	0	50000	0	0	0	0
Guichet Imanombo	0	0	50000	0	0	0	0
Guichet Ebelo	0	0	50000	0	0	0	0
Caisse principale Tranomaro	0	0	0	50000	0	0	0
Guichet Maromby	0	0	0	50000	0	0	0
Guichet Esira	0	0	0	50000	0	0	0

Total investissement	33 000	622 000	188 000	150 000	0	0	0
TOTAL GENERAL DES INVESTISSEMENTS :	993 000						
TOTAL GENERAL DES Investissements HORS Construc	543 000						

AMORTISSEMENT	2003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	TAUX
Véhicule 4X4 (coordinateur local)/ OTS : 25%	0	59750	59750	59750	59750	0	0	25%
Motos (OTS) : 25%	0	42 500	42 500	42 500	42 500	0	0	25%
Equipement informatique / OTS : 25%	0	5 000	5 000	5 000	5 000	0	0	25%
Caisse centrale	0	5000	5000	5000	5000	0	0	
Equipement de communication : 20%	0	2 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000	20%
Au niveau des 2 caisses principales Marotsiraka,	0	1000	1000	1000	1000	1000	0	
Tranomaro	0	0	1000	1000	1000	1000	1000	
Tsivory	0	1000	1000	1000	1000	1000	0	
Mobiliers (Caisses) : 20%	1800	3600	5400	5400	5400	3600	1800	20%
Caisse principale Tsivory	600	600	600	600	600	0	0	
Guichet Elonty	600	600	600	600	600	0	0	
Guichet Mahaly	600	600	600	600	600	0	0	
Caisse principale Marotsiraka	0	600	600	600	600	600	0	
Guichet Imanombo	0	600	600	600	600	600	0	
Guichet Ebelo	0	600	600	600	600	600	0	
Caisse principale Tranomaro	0	0	600	600	600	600	600	
Guichet Maromby	0	0	600	600	600	600	600	
Guichet Esira	0	0	600	600	600	600	600	
Coffres forts : 10%	2400	4800	7200	7200	7200	7200	7200	10%
Caisse principale Tsivory	800	800	800	800	800	800	800	
Guichet Elonty	800	800	800	800	800	800	800	
Guichet Mahaly	800	800	800	800	800	800	800	
Caisse principale Marotsiraka	0	800	800	800	800	800	800	
Guichet Imanombo	0	800	800	800	800	800	800	
Guichet Ebelo	0	800	800	800	800	800	800	
Caisse principale Tranomaro	0	0	800	800	800	800	800	
Guichet Maromby	0	0	800	800	800	800	800	
Guichet Esira	0	0	800	800	800	800	800	
Construction (bureau des caisses) : 10%	0	15000	30000	45000	45000	45000	45000	10%
Caisse principale Tsivory	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
Guichet Elonty	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
Guichet Mahaly	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	
Caisse principale Marotsiraka	0	0	5000	5000	5000	5000	5000	
Guichet Imanombo	0	0	5000	5000	5000	5000	5000	
Guichet Ebelo	0	0	5000	5000	5000	5000	5000	
Caisse principale Tranomaro	0	0	0	5000	5000	5000	5000	
Guichet Maromby	0	0	0	5000	5000	5000	5000	
Guichet Esira	0	0	0	5000	5000	5000	5000	
Total AMORTISSEMENT	4 200	132 650	152 850	167 850	167 850	58 800	55 000	

EVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES (SALARIES, ELUS, MEMBRES)**SCENARIO 1 : OTS COMPRIS DANS LA CAISSE CENTRALE**

(modèle coopérative d'épargne et de crédit)

EVOLUTION DE LA MISE EN PLACE DES COMPOSANTS DU RESEAU

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Composants du réseau :	3	6	9	9	9	9	9
Caisse principale Tsivory	1	1	1	1	1	1	1
Guichet Elonty	1	1	1	1	1	1	1
Guichet Mahaly	1	1	1	1	1	1	1
Caisse principale Marotsiraka		1	1	1	1	1	1
Guichet Imanombo		1	1	1	1	1	1
Guichet Ebelo		1	1	1	1	1	1
Caisse principale Tranomaro			1	1	1	1	1
Guichet Maromby			1	1	1	1	1
Guichet Esira			1	1	1	1	1

Les guichet deviennent Caisses à partir de 2007

RECAPITULATIF PAR NATURE :

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Composants du réseau :	3	6	9	9	9	9	9
Caisses principales	1	2	3	3	9	9	9
Guichets	2	4	6	6	0	0	0

EVOLUTION DU NOMBRE DE PERSONNEL (SALARIES ET ELUS)

OTS :	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Coordinateur	1	1	1	1	1	1	1
Inspecteur	1	1	1	1	1	1	1
Agent de développement	3	3	3	3	3	3	3

UNION :

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	taux indemnité journalier
Comité de contrôle (élus)			3	3	3	3	3	8 kfmfg
Conseil d'Administration (élus)			7	7	7	7	7	

CAISSE PRINCIPALE : (unitaire)

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	taux indemnité journalier
Gérant-caissier	1	1	1	1	1	1	1	
Conseil d'administration		5	5	5	5	5	5	5 kfmfg
Conseil de surveillance		3	3	3	3	3	3	
Commission de crédit		3	3	3	3	3	3	

GUICHET : (unitaire)

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Caissier(e)	1	1	1	1	0	0	0
Comité de gestion		7	7	7			
Conseil d'administration					5	5	5
Conseil de surveillance					3	3	3
Commission de crédit					3	3	3

CAISSE PRINCIPALE : (ensemble)

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Gérant-caissier	1	2	3	3	9	9	9
Conseil d'administration	0	10	15	15	45	45	45
Conseil de surveillance	0	6	9	9	27	27	27
Commission de crédit	0	6	9	9	27	27	27

GUICHET : (ensemble)

	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Caissier(e)	2	4	6	6	0	0	0
Comité de gestion	0	28	42	42	0	0	0
Conseil d'administration							
Conseil de surveillance							
Commission de crédit							

cf. Caisses principales

TOTAL DES ELUS / CAISSES+GUICHETS :	0	50	75	75	99	99	99
--	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

EVOLUTION DU NOMBRE DES MEMBRES :

NOMBRE DE MEMBRES INDIVIDUELS :	Hypothese													
	moyenne	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	Nbre Populat°	Nbre FAMILLE ES	Nb adult.e stim	Mbres potentls (tx 7,5%)	Mbres potentls	
Caisse principale Tsivory	291	50	100	150	171	200	250	291	11 656	2218	3885	291	171	
Guichet Elonty	212		50	85	130	180	200	212	8 489	1130	2830	212	85	
Guichet Mahaly	269		50	100	154	200	250	269	10 748	2050	3583	269	154	
Caisse principale Marotsiraka	283		50	110	170	220	250	283	11 304	2260	3768	283	170	
Guichet Imanombo	381		50	120	200	280	320	381	15 243	2700	5081	381	203	
Guichet Ebelo	273		50	100	140	200	250	273	10 924	1750	3641	273	131	
Caisse principale Tranomaro	250			50	100	150	200	250	10 017	1450	3339	250	109	
Guichet Maromby	252			50	100	150	200	252	10 070	1853	3357	252	139	
Guichet Esira	271			50	100	150	200	271	10 850	1700	3617	271	128	
2 483		50	350	815	1 265	1 730	2 120	2 482	99 301	17 111	33 100	2 483	1 290	

Hypothèse moyenne : 7,5 % taux de pénétration, à partir d'une estimation de nombre d'adulte actif à 1/3 de la population

HYPOTHESE MOYENNE : PRISE EN COMPTE A PARTIR DE CETTE PARTIE

tx pénétr./pop. Totale : 2,5%
tx pénétr. / famille : 14,5%
tx pénétr. / adulte : 7,5%

NOMBRE D'ASSOCIATIONS actuelles 2003	AUE	GI	APV	AEL	AGR/C	AGR/Ar	AGR/AM	GCV	AUP	Ass.fem.	TOTAL actuel
Tsivory	5	8	2	4	1	1			2		23
Elonty	2	8	1	5	11						27
Mahaly	1	6		7	10				1		25
Marotsiraka	3	9		7	7		1	4		1	32
Imanombo	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0
Ebelo	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0
Tranomaro	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0
Maromby	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0
Esira	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0
107	11	31	3	23	29	1	1	4	3	1	107

NOMBRE D'ASSOCIATIONS membres :	Ass. Actuel	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Caisse principale Tsivory	23	15	20	21	22	23	24	26
Guichet Elonty	27		15	16	17	17	18	19
Guichet Mahaly	25		15	20	21	22	23	24
Caisse principale Marotsiraka	32		15	25	26	28	29	30
Guichet Imanombo	0		10	12	13	13	14	15
Guichet Ebelo	0		10	12	13	13	14	15
Caisse principale Tranomaro	0			10	11	11	12	12
Guichet Maromby	0			10	11	11	12	12
Guichet Esira	0			10	11	11	12	12
107		15	85	136	143	150	157	165

NOMBRE GROUPES caution solidaire membres :	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	
Caisse principale Tsivory	0	0	5	7	8	11	14	19
Guichet Elonty	0		0	2	3	3	4	6
Guichet Mahaly	0		0	3	4	5	7	9
Caisse principale Marotsiraka	0		0	2	3	3	4	6
Guichet Imanombo	0		0	2	3	3	4	6
Guichet Ebelo	0		0	2	3	3	4	6
Caisse principale Tranomaro	0			0	2	3	3	4
Guichet Maromby	0			0	2	3	3	4
Guichet Esira	0			0	2	3	3	4
	0	0	5	18	29	37	49	63

QUATRIEME FEUILLE : param.prod.fin.

IMF MANDRARE

PARAMETRAGE DES PRODUITS FINANCIERS

PARTS SOCIALES		PS		Montant (kFmg)	
				10	
				(Kfmg)	
DROIT D'ADHESION		DA		5	
EPARGNE					
		taux rémunérati on mensuelle		Durée (mois)	Dépôt mini (Kfmg)
Dépôt à vue (DAV)	DAV	0%		tout moment	5
Dépôt à terme (DAT)	DAT	0,50%		6	1 000

CREDIT

		taux intérêt mensuel	Durée maximum (mois)	Durée moyenne (mois)	Montant moyen départ	Montant plafond départ	Epargne bloquée	Pénalité / retard	Frais dossier	% augment ation annuelle
Credit consommation (*)	CCO	2%	10	6	400	500	25%	2%	2% Capital	10%
Credit agricole	CAG	3%	8	6	800	1 000	20%	2%	2% Capital	10%
Credit investissement	CIN	2%	24	20	1 000	1 200	20%	2%	2% Capital	10%
Crédit stockage (**)	CST	3%	6	5	1 000	1 200	10%	2%	2% Capital	10%
Crédit solidaire	CSO	3%	8	6	300	350	0%	2%	2% Capital	10%
Credit commerce (***)	CCM	3%	8	6	1 000	1 200	20%	2%	2% Capital	10%
Credit élevage	CEL	3%	10	8	700	1 000	20%	2%	2% Capital	10%

(*) : alimentation, dépannage, famille

(**) : y compris collecte

(***) : y compris l'artisanat

CINQUIEME FEUILLE : Production-Totale

CALCUL DE LA PRODUCTION DE L'IMF de MANDRARE (en millier FMG)**EPARGNE ET CREDITS**

NOMBRE DE MEMBRES :			2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Nb membres individuels			50	350	815	1 265	1 730	2 120	2 482
Nb Associations			15	85	136	143	150	157	165
Nb de Groupes de caution solidaire			0	5	18	29	37	49	63
NB TOTAL DES MEMBRES		a	65	440	968	1 436	1 917	2 326	2 710
Rythme de progression du nombre des membres						48%	33%	21%	17%
NOMBRE ET MONTANT D'EPARGNES :									
DA Droit d'adhésion disponible	Nombre	b	65	440	968	1 436	1 917	2 326	2 710
	Montant	c	325	2 200	4 841	7 181	9 585	11 629	13 551
PS Part sociale disponible	Nombre	d	65	440	968	1 436	1 917	2 326	2 710
	Montant	e	650	4 400	9 683	14 363	19 170	23 257	27 102
DAV Dépôt à vue	Nombre	f	33	352	775	1 149	1 534	1 861	2 168
	Montant	g	163	1 760	3 873	5 745	7 668	9 303	10 841
DAT Dépôt à terme	Nombre	h	0	132	484	1 293	2 492	3 489	4 065
	Montant	i	0	132 000	484 125	1 292 659	2 492 151	3 488 603	4 065 253
NOMBRE ET MONTANTS DE CREDITS :									
MONTANT DISPONIBLE POUR CREDIT hors ép. bloqué(KFmg)		j=c+e+i+10%k	991	138 776	499 036	1 314 778	2 521 674	3 524 419	4 106 990
MONTANT EPARGNE BLOQUEE (KFmg)		k=somme(r)	0	21 080	75 600	188 210	277 200	369 200	477 400
FONDS APORTE PAR PHBM	cf. autre feuille	l							
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (non plafonné)		m=j+k	991	159 856	574 636	1 502 988	2 798 874	3 893 619	4 584 390
MONTANT TOTAL DISPONIBLE POUR CREDIT (Transfo à 70%)		n=70%m	694	111 899	402 245	1 052 091	1 959 212	2 725 533	3 209 073
MONTANT TOTAL DE L'EPARGNE		o=c+e+g+i+k	1 138	161 440	578 122	1 508 158	2 805 775	3 901 992	4 594 146
CCO Crédit de consommation	Nombre	p	0	15	80	150	180	200	220
	Montant Credit	q		6 000	32 000	66 000	86 400	104 000	123 200
	Epargne bloquée	r		1 500	8 000	16 500	21 600	26 000	30 800
CAG Crédit agricole	Nombre		0	40	125	300	400	500	600
	Montant Credit			32 000	100 000	264 000	384 000	520 000	672 000
	Epargne bloquée			6 400	20 000	52 800	76 800	104 000	134 400
CIN crédit d'investissement	Nombre		0	10	40	50	120	150	200
	Montant Credit			10 000	40 000	55 000	144 000	195 000	280 000
	Epargne bloquée			2 000	8 000	11 000	28 800	39 000	56 000
CST Crédit stockage	Nombre		0	15	50	150	200	250	300
	Montant Credit			15 000	50 000	165 000	240 000	325 000	420 000
	Epargne bloquée			1 500	5 000	16 500	24 000	32 500	42 000
CSO Crédit solidaire	Nombre		0		20	100	150	200	250
	Montant Credit			0	6 000	33 000	54 000	78 000	105 000
	Epargne bloquée			0	0	0	0	0	0
CCM Crédit commerce	Nombre		0	40	138	300	350	400	450
	Montant Credit			40 000	138 000	330 000	420 000	520 000	630 000
	Epargne bloquée			8 000	27 600	66 000	84 000	104 000	126 000
CEL Crédit élevage	Nombre		0	12	50	165	250	350	450
	Montant Credit			8 400	35 000	127 050	210 000	318 500	441 000
	Epargne bloquée			1 680	7 000	25 410	42 000	63 700	88 200
MONTANT TOTAL DU DEBLOCAGE DE CREDIT		s		111 400	401 000	1 040 050	1 538 400	2 060 500	2 671 200
NOMBRE TOTAL DE CREDIT		t		132	503	1 215	1 650	2 050	2 470
EXCEDENT (ou deficit) de tresorerie de crédit à placer en BTA 10%	pour le crédit (plafonné à 70%) - déblocage	u= n - s	694	499	1 245	12 041	420 812	665 033	537 873
Volet de sécurité d'épargne	= Total épargne - Total disponible pour crédit plafonné 70%	v = o - n	444	49 541	175 877	456 067	846 563	1 176 458	1 385 074
Niveau d'emprunt : Nombre total de crédit / nombre des membres		w = t / a		30%	52%	85%	86%	88%	91%
Endettement moyen : (Montant crédit/nombre membres) :		x = s / a		253	414	724	802	886	986
CALCUL DES CHARGES/EPARGNE			2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Charges sur DAT			0	3 960	14 524	38 780	74 765	104 658	121 958
CALCUL DES PRODUITS			2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
CCO Crédit de consommation			0	720	3 840	7 920	10 368	12 480	14 784
CAG Crédit agricole			0	5 760	18 000	47 520	69 120	93 600	120 960
CIN crédit d'investissement			0	4 000	16 000	22 000	57 600	78 000	112 000
CST Crédit stockage			0	2 250	7 500	24 750	36 000	48 750	63 000
CSO Crédit solidaire			0	0	1 080	5 940	9 720	14 040	18 900
CCM Crédit commerce			0	7 200	24 840	59 400	75 600	93 600	113 400
CEL Crédit élevage			0	2 016	8 400	30 492	50 400	76 440	105 840
Frais de dossier			0	2 228	8 020	20 801	30 768	41 210	53 424
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets			0	24 174	87 680	218 823	339 576	458 120	602 308
Intérêt sur BTA				21	52	502	17 534	27 710	22 411
TOTAL PRODUITS Caisses et guichets + Placement			0	24 195	87 732	219 325	357 110	485 830	624 719

SIXIEME FEUILLE : Postes importants

IMF DE MANDRARE

DETAIL DES POSTES IMPORTANTS

1. TRANSPORT

1.1 VOITURE

LUBRIFIANT	PU (KFmg)	Périodicité	Montant ANNUEL
Huile	100	Tous 5000 km	600
Lockheed, eau refroidit	85	Tous 10000 km	255
Filtre huile	80	Tous 5000 km	480
Filtre GO	250	Tous 5000 km	1500
Graissage (MO)+Graisse	70	Tous 2000 km	840
SOUS-TOTAL			3675

PIECES DETACHEES	PU (KFmg)	Périodicité	Montant ANNUEL
plaquette	700	Tous 3 mois	2800
ferodo	720	Tous 3 mois	2880
filtre à air	300	Tous 6 mois	600
silent bloc (ressort)	300	Tous 2 mois	1800
silent bloc (AV)	100	Tous 6 mois	600
amortisseur (paire) AV,AR	2 500	Tous 6 mois	5000
amortisseur de direction	1 500	Tous les ans	1500
batterie	500	Tous les ans	500
Roulement (roue, dmiarb.,	2 560	Tous les ans	2560
Ampoules + petits accessoi	50	Tous les ans	50
Courroie (vent, pompe, clim	670	Tous les ans	670
Parehuile (moyeu, demiarb,	250	Tous les ans	250
Pneus	5 200	Tous les ans	5200
Chambre à air	500	Tous les ans	500
Pate (boite)	160	Tous les 2 ans	80
Rotules inf.,sup AvG,D	1 240	Tous les 2 ans	620
croissillon	180	Tous les ans	180
SOUS-TOTAL			25790

MAIN D'ŒUVRE :	Réparation et entretien	forfait annuel :	Montant (Kfmg) :	1000
----------------	-------------------------	------------------	------------------	------

DEPLACEMENT DE LA VOITURE :	Destination	Distance (KM)	Distance parcourue Aller-retour	Nb de voyage par mois	Distance (Km) parcourus voiture/mois	Consommation (12litres au 100 km)	Montant (5KF/litre)
	Elonty	25	50	2	100	12	60
	Mahaly	46	92	2	184	22,08	110,4
	Maromby	92	184	2	368	44,16	220,8
	Esira	120	240	2	480	57,6	288
	Tranomaro	90	180	2	360	43,2	216
	Ebelo	61	122	2	244	29,28	146,4
	Marotsiraka	35	70	2	140	16,8	84
	Imanombo	62	124	2	248	29,76	148,8
	ville Tsivory				300	36	180
	Sous-total :						2424
	DEPENSES PAR MOIS (KFmg) :						1454,4

CARBURANT	DEPENSES PAR AN (kfmg):	17 453
-----------	-------------------------	--------

1.2 MOTOS

Agent 1	ZONE :	Distance (km)	Parcours dans la zone	Aller-retour	Nb visite mensuelle	Km parcourus moto/mois	Consommation Essence (4litres au 100 km)	Montant carburant (6KF/litre)
(Résidence à Tsivory)	Elonty	25	20	90	4	360	14,4	86,4
	Mahaly	46	20	132	4	528	21,12	126,72
	Tsivory	2	10	24	4	96	3,84	23,04
	REUNION MENSUELLE							
	Sans déplacement							
SOUS-TOTAL						984		236,16

Agent 2	ZONE :	Distance (km)	Parcours dans la zone	Aller-retour	Nb visite mensuelle	Km parcourus moto/mois	Consommation Essence (4litres au 100 km)	Montant carburant (6KF/litre)
(Résidence à Marotsiraka)	ZONE : km en plus							
	Ebelo	60	25	170	4	680	27,2	163,2
	Imanombo	30	20	100	4	400	16	96
	Marotsiraka	2	10	24	4	96	3,84	23,04
	REUNION MENSUELLE							
	vers Tsivory	35	0	70	1	70	2,8	16,8
SOUS-TOTAL :						1246		299,04

Agent 3	ZONE :	Distance (km)	Parcours dans la zone	Aller-retour	Nb visite mensuelle	Km parcourus moto/mois	Consommation Essence (4litres au 100 km)	Montant carburant (6KF/litre)
(Résidence à Tranomaro)	Esira	50	15	130	4	520	20,8	124,8
	Maromby	30	20	100	4	400	16	96
	Tranomaro	2	10	24	4	96	3,84	23,04
	REUNION MENSUELLE							
	vers Tsivory	90	0	180	1	180	7,2	43,2
SOUS-TOTAL :						1196		287,04

Inspecteur	ZONE :	Distance (km)	Parcours dans la zone	Aller-retour	Nb visite mensuelle	Km parcourus moto/mois	Consommation Essence (4litres au 100 km)	Montant carburant (6KF/litre)
(Résidence à Tsivory)	Elonty	25		50		1	50	2
	Mahaly	46		92		1	92	3,68
	Maromby	92		184		1	184	7,36
	Esira	120		240		1	240	9,6
	Tranomaro	90		180		1	180	7,2
	Ebelo	61		122		1	122	4,88
	Marotsiraka	35		70		1	70	2,8
	Imanombo	62		124		1	124	4,96
	ville Tsivory						300	12
SOUS-TOTAL :						1362		326,88

CARBURANT :	MONTANT TOTAL / DEPLACEMENT TOTAL DES 4 MOTOS PAR MOIS :	1149
	MONTANT TOTAL / DEPLACEMENT TOTAL DES 4 MOTOS PAR AN :	KFmg 13789

LUBRIFIANTS	KF	Périodicité	Montant par moto	Montant pr 4 motos
Huile	100	par 2 mois	600	2400
Graisse	40	par mois	480	1920
TOTAL				4320

PIECES DETACHES	KF	Périodicité	Montant par moto	Montant pr 4 motos
Kits chaines (avec pignons)	650	par 2 mois	3900	15600
Chaine distributeur	200	par 6 mois	400	1600
amortisseur	1 200	par an	1200	4800
générateur	800	par 1 an	800	3200
ferodos	100	par 3 mois	400	1600
cables (embrayage, frein)	150	par 3 mois	600	2400
batterie	200	par an	200	800
segment	150	Tous les 2 an:	75	300
bougie	40	par 6 mois	80	320
soupape (admiss.,échapmt)	200	Tous les 2 an:	100	400
parehuile	80	Tous les 2 an:	40	160
pneu	400	par an	400	1600
autres (petit accident)	100	par an	100	400
TOTAL			8295	33180

MAIN D'ŒUVRE :	Réparation et entretien	50 KF par moto/mois	2400
-----------------------	-------------------------	---------------------	------

RECAPITULATIF DEPENSES / MOTOS ET VOITURE :

		ANNUELLEMENT	
VOITURE :			
. CARBURANT		17 453 KF	
. LUBRIFIANT		3 675 KF	
. PIECES DETACHEES :		25 790 KF	
. MAIN D'OEUVRE / REPAR.:		1 000 KF	
. ASSURANCE (RC)		1 200 KF	
<i>Sous-total :</i>		49 118 KF	
MOTOS :		POUR 4 MOTOS :	PAR MOTO :
. CARBURANT		13 789 KF	3447,36 KF
. LUBRIFIANT		4 320 KF	1080 KF
. MAIN D'OEUVRE / REPAR.:		2 400 KF	600 KF
. PIECES DETACHEES :		33 180 KF	8295 KF
. ASSURANCE (RC)		1 600 KF	400 KF
<i>Sous-total :</i>		55 289 KF	13822,36 KF

SEPTIEME FEUILLE : CResult_OTs-dans-CC_Scen1

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL DE l'IMF de MANDRARE (en millier FN)**SCENARIO 1 : OTS COMPRIS DANS LA CAISSE CENTRALE**

(modèle coopérative d'épargne et de crédit)

CAISSES ET GUICHET	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
Charges de personnel	0	29 676	44 514	44 514	45 594	49 235	49 235
Salaires							
Caissier		12 000	18 000	18 000	18 000	19 800	19 800
Caissier-gérant		8 400	12 600	12 600	12 600	13 860	13 860
Prime performance	0	0	0	0	0	0	0
CNAPS	0	2 856	4 284	4 284	4 284	4 712	4 712
Frais médicaux	0	1 020	1 530	1 530	1 530	1 683	1 683
Indemnités élus							
. CA (conseil d'administration)		600	900	900	2 700	2 700	2 700
. CS (Conseil de surveillance)		720	1 080	1 080	3 240	3 240	3 240
. CC (commission de crédit)		720	1 080	1 080	3 240	3 240	3 240
. CG (comité de gestion)		3 360	5 040	5 040	0	0	0
Charges financières	0	3 960	14 524	38 780	74 765	104 658	121 958
DAT	0	3 960	14 524	38 780	74 765	104 658	121 958
Coût de refinancement (recours prêt externe)	0	0	0	0	0	0	0
Assurances	0	6 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Batiment	0	0	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Matériel roulant	0	0	0	0	0	0	0
Personnel	0	6 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Charges externes	0	650	4 400	9 683	14 363	19 170	23 257
Fournitures administratives	0	650	4 400	9 683	14 363	19 170	23 257
Transports et déplacements			8 700	8 700	11 484	11 484	11 484
Frais de transport (Tsivory)			7 500	7 500	9 900	9 900	9 900
Indemnité supplémentaire		800	1 200	1 200	1 584	1 584	1 584
Dotation aux amortissements	4 200	25 400	45 600	60 600	60 600	58 800	55 000
Mobiliers	1 800	3 600	5 400	5 400	5 400	3 600	1 800
Matériel de communication	0	2 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000
Coffre fort	2 400	4 800	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
Construction	0	15 000	30 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Provisions (dotations)				5 200	7 692	10 303	13 356
Formation et documentation		0	0	0	0	2 160	2 160
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	500	500	500
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 686	127 038	176 777	221 513	262 826	283 466

PRODUITS caisses et guichets

Produits d'exploitation bancaire	0	24 174	87 680	218 823	339 576	458 120	602 308
Produits exceptionnels	4 200	25 400	45 600	60 600	60 600	58 800	55 000
Quote-part de subvention d'équipement	4 200	25 400	45 600	60 600	60 600	58 800	55 000
TOTAL PRODUITS CAISSES+GUICHETS	4 200	49 574	133 280	279 423	400 176	516 920	657 308
RESULTAT CAISSES + GUICHETS	0	-16 112	6 242	102 646	178 663	254 094	373 842
Taux d'autofinancement avant struct.faitière	100%	75%	105%	158%	181%	197%	232%

OTS ET UNION

Charges de personnel	17 672	81 396	82 356	82 356	82 356	90 592	90 592
Salaires				0	0	0	0
Coordinateur	4 500	18 000	18 000	18 000	18 000	19 800	19 800
1 Inspecteur	2 700	10 800	10 800	10 800	10 800	11 880	11 880
3 Agents de développement	7 650	30 600	30 600	30 600	30 600	33 660	33 660
Comptable	0	0	0	0	0	0	0
Chauffeur		6 000	6 000	6 000	6 000	6 600	6 600
Gardien		3 000	3 000	3 000	3 000	3 300	3 300
Prime performance	0	0	0	0	0	0	0
CNAPS	2 079	9 576	9 576	9 576	9 576	10 534	10 534
Frais médicaux	743	3 420	3 420	3 420	3 420	3 762	3 762
Indemnités élus (10)			960	960	960	1 056	1 056
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières	0	0	0	0	0	0	0
DAT	0	0	0	0	0	0	0

Entretien et réparation, carburant	25 552	101 607	101 607	111 768	111 768	111 768	111 768
Main d'œuvre de réparation/entretien	1 000	3 400	3 400	3 740	3 740	3 740	3 740
Lubrifiant	1 999	7 995	7 995	8 795	8 795	8 795	8 795
Pièces détachées	14 743	58 970	58 970	64 867	64 867	64 867	64 867
Carburant (voiture + motos)	7 811	31 242	31 242	34 366	34 366	34 366	34 366
Transports et déplacements			0	0	0	0	0
Frais de transports de/vers Tsivory			0	0	0	0	0
Assurances	700	4 800	4 800	4 800	5 280	5 280	5 280
Batiment	0	1 000	1 000	1 000	1 100	1 100	1 100
Matériel roulant	700	2 800	2 800	2 800	3 080	3 080	3 080
Personnel		1 000	1 000	1 000	1 100	1 100	1 100
Charges externes	0	12 200	12 200	12 200	12 200	12 420	12 420
Fournitures administratives		2 200	2 200	2 200	2 200	2 420	2 420
Autres charges externes (relation avec OTS national)		10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Charges exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0
Dotation aux amortissements	0	107 250	107 250	107 250	107 250	0	0
Véhicules	0	59 750	59 750	59 750	59 750	0	0
Motos	0	42 500	42 500	42 500	42 500	0	0
Informatique	0	5 000	5 000	5 000	5 000	0	0
Formation et documentation		0	0	0	0	2 000	2 000
Cotisation APIFM			1 630	2 530	3 460	4 240	4 964
Audit / commissariat aux comptes				15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL CHARGES OTS & UNION	43 923	307 253	309 843	335 904	337 314	241 300	242 024
Produits OTS & UNION	0	107 271	107 302	107 752	124 784	27 710	22 411
Intérêts sur placement	0	21	52	502	17 534	27 710	22 411
Quote part subvention d'équipement	0	107 250	107 250	107 250	107 250	0	0
Résultat OTS & UNION	-43 923	-199 982	-202 541	-228 152	-212 530	-213 590	-219 612

CONSOLIDATION	2 003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009
CHARGES CONSOLIDEES							
TOTAL CHARGES Caisses & Guichets	4 200	65 686	127 038	176 777	221 513	262 826	283 466
TOTAL CHARGES Union & OTS	43 923	307 253	309 843	335 904	337 314	241 300	242 024
TOTAL CHARGES CONSOLIDEES	48 123	372 939	436 881	512 680	558 827	504 126	525 490

PRODUITS CONSOLIDES							
TOTAL PRODUITS Caisses & Guichets	4 200	49 574	133 280	279 423	400 176	516 920	657 308
TOTAL PRODUITS Union & OTS	0	107 271	107 302	107 752	124 784	27 710	22 411
TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	4 200	156 845	240 582	387 175	524 960	544 630	679 719
RESULTAT GLOBAL	-43 923	-216 094	-196 299	-125 506	-33 868	40 504	154 229

Taux d'autofinancement Global de l'IMF	9%	42%	55%	76%	94%	108%	129%
---	-----------	------------	------------	------------	------------	-------------	-------------

SUBVENTION D'EXPLOITATION A DEMANDER	43 923	216 094	196 299	125 506	33 868	0	0
--------------------------------------	--------	---------	---------	---------	--------	---	---

CAS DE MISE A DISPOSITION DE LA SUBVENTION (MENTIONNE DANS LE RPE)

Si l'IMF peut disposer du fonds de subvention prévu (dans le RPE) qu'on peut constituer comme "fonds de capitalisation", ou fonds de crédit. Néanmoins, jusqu'à ce que l'on en ait besoin, on pourra le placer en BTA pour générer des revenus, afin d'accélérer l'autonomie de l'IMF

PREVISION DE SUBVENTION (cf. Rapport de préévaluation)	314 000	341 000	292 000	185 000	85 000	28 000	0
Subvention de fonctionnement	52 000	99 000	78 000				
Subvention de promotion	262 000	242 000	214 000	185 000	85 000	28 000	0
RELIQUAT SUR SUBVENTION	270 077	124 906	95 701	59 494	51 132	28 000	0
CUMUL ANNUEL DU RELIQUAT SUR SUBVENTION	270 077	394 982	490 683	550 177	601 310	629 310	629 310
Produit financier (en cas de placement du reliquat en BTA)	27 008	39 498	49 068	55 018	60 131	62 931	62 931
NOUVEAU TOTAL PRODUITS CONSOLIDES	31 208	196 343	289 650	442 192	585 091	607 561	742 650
NOUVEAU RESULTAT GLOBAL après Placement							
Reliquat sur subvention	-16 916	-176 596	-147 231	-70 488	26 263	103 435	217 160
Nouveau Taux d'autofinancement Global de l'IMF	65%	53%	66%	86%	105%	121%	141%