



## PLAN D'AFFAIRES CAPPED 2006-2010

Sous la coordination de :  
**Denis Bruno KOFFI**  
Consultant international



## SOMMAIRE

<b>I .INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Justification de la mission.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Prestations attendues .....</b>	<b>4</b>
<b>13. Résultats attendus .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Méthodologie adoptée .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Contexte.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. Historique.....</b>	<b>6</b>
<b>1.7. La CAPPED aujourd'hui .....</b>	<b>7</b>
<b>1.8 Sources de financement .....</b>	<b>7</b>
<b>II .ANALYSE INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 L'analyse de l'environnement interne.....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Le marché .....	8
2.1.2 Les ressources matérielles .....	13
2-1.3 La situation financière.....	15
<b>2.1.4-Développement organisationnel.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2- Analyse de l'environnement externe .....</b>	<b>23</b>
<b>III LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA CAPPED.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Vision .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Mission.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 La formulation des Orientations stratégiques de la CAPPED.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 .Les activités à entreprendre pour atteindre les objectifs de la CAPPED .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 L'évaluation des moyens prévus .....</b>	<b>27</b>
<b>IV LES OBJECTIFS SPECIFIQUES .....</b>	<b>28</b>
<b>V LES ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE .....</b>	<b>31</b>
<b>VI LE COUT DU PLAN D'AFFAIRES .....</b>	<b>37</b>
<b>VII LA STRATEGIE FINANCIERE.. .....</b>	<b>37</b>
<b>VIII COMMENTAIRES SUR LA SIMULATION FINANCIERE .....</b>	<b>38</b>
<b>IX CONCLUSION .....</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXE 1: COUT DU PLAN D'AFFAIRES .....</b>	<b>44</b>
<b>ANNEXE 2: SIMULATIONS FINANCIERES .....</b>	<b>46</b>

# I .INTRODUCTION

## 1.1 JUSTIFICATION DE LA MISSION

L'objectif de cette mission d'appui est de soutenir l'équipe de la **CAPPED** afin d'aboutir à la production d'un plan d'affaires pour les 05 prochaines années.

Cette démarche permettra :

- D'aider la structure à atteindre ses objectifs
- De fournir aux dirigeants et aux gestionnaires un plan d'action
- De se faire connaître des bailleurs de fonds et des investisseurs.

## 1.2. PRESTATIONS ATTENDUES

- Apporter une expertise en termes d'analyse de l'environnement de la structure et de diagnostic interne ;
- Faire des recommandations d'amélioration lorsque les faiblesses particulières ont été identifiées ;
- Analyser les propositions stratégiques, les apprécier et les amender éventuellement ;
- Faciliter la participation des membres du conseil d'administration, du personnel et des membres de l'association à l'élaboration du plan d'affaires par la formulation de certaines idées
- Assurer la rédaction et la mise au propre du document du plan d'affaires.

## 13. RESULTATS ATTENDUS

A la fin de la mission, le consultant fournira un document regroupant l'ensemble du plan d'affaires. Ce document insistera particulièrement sur les parties suivantes :

- **La viabilité institutionnelle,**
- **La viabilité financière,**
- **L'impact socio-économique.**

## 1.4. METHODOLOGIE ADOPTEE

L'approche méthodologique adoptée a été très participative. L'obtention des données nécessaires pour le diagnostic de l'environnement a impliqué :

- **Une exploitation de la documentation** disponible au niveau de la CAPPED ;
- **des entretiens semi structurés** avec les différentes parties prenantes de la CAPPED :

(Le conseil d'administration, le Conseil de surveillance, le personnel et les membres) sur la base d'un échantillon représentatif,

- **Observations et fonctionnement** des antennes de Brazzaville, de Pointe Noire, de Dolisie ;
- **l'élaboration d'outils de travail** : cette étape a été très importante dans cette mission. Elle a été conduite avec beaucoup de rigueur mais aussi de pragmatisme de manière à permettre au consultant de recueillir suffisamment d'éléments de qualité pouvant répondre aux attentes des commanditaires ;
- **La validation des outils du travail**  
Une autre rencontre avec toutes les parties prenantes était nécessaire et même obligatoire à ce stade pour que les outils proposés soient validés.

## 1.5. CONTEXTE

La micro finance est un secteur encore jeune en République du Congo, puisqu'elle n'a fait son apparition comme telle qu'au cours des années 90 avec la restructuration des COOPEC (Coopératives d'Epargne et de Crédit) en MUCODEC (Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit). Depuis lors, ce paysage est en pleine évolution avec l'émergence de plusieurs établissements exerçant, presque tous, dans les grands centres urbains (Brazzaville, Pointe Noire, Dolisie, Ouesso). Bon nombre d'entre eux sont des initiatives individuelles prises par des particuliers et souvent au service des fonctionnaires et des commerçants.

La part du marché de la micro finance au Congo est inégalement répartie. Le plus grand établissement est la **MUCODEC** avec plus de 25 milliards de F CFA d'encours d'épargne pour près de 150.000 épargnants, suivi de la **CAPPED** avec un peu plus de 1,2 milliard de F CFA d'encours d'épargne pour environ 11.000 membres.

Toutefois, il sied de noter que ce secteur a connu deux grandes crises qui l'ont un peu fragilisé, notamment en provoquant de la méfiance auprès du public.

La première a eu lieu au cours des années 90 avec la fermeture d'une COOPEC laissant un nombre important d'épargnants sans revenu. Le montant réel des sommes dues n'a jamais été chiffré.

La deuxième, la plus spectaculaire a eu lieu en **2002** suite à la fuite d'un promoteur étranger, laissant ainsi une dette de plus de **23 milliards de FCFA**, représentant une épargne d'environ **20.000 personnes**.

Le Congo qui n'a jamais eu de réglementation nationale dans le domaine de la micro finance, se conforme, depuis le 13 avril 2002, à la loi sous régionale de la zone CEMAC. Toute ouverture de nouveaux établissements est soumise à l'obtention d'un agrément préalable de l'autorité monétaire après avis conforme de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC).

Trois catégories sont retenues pour exercer l'activité de microfinance dans la zone CEMAC. Il s'agit de :

- Catégorie 1 : les Etablissements de Micro Finance (EMF) fonctionnant sous forme de mutuelle ou d'association et qui collectent l'épargne et octroient les crédits à leurs membres ;
- Catégorie 2 : les EMF qui collectent l'épargne et octroient les crédits aux tiers ;
- Catégorie 3 : les EMF qui promeuvent l'octroi des crédits sans collecter l'épargne.

Depuis le mois de juillet 2002, une trentaine d'institutions est regroupée au sein de l'Association Professionnelle des EMF (**APEMF-Congo**), seule association professionnelle autorisée par la loi.

Au niveau gouvernemental, le Ministère des Finances a mis en place, au sein de la Direction Générale de la Monnaie et du Crédit, une direction de la micro finance depuis février 2005 ; ce qui dénote l'intérêt accordé à ce secteur qui contribue de façon significative à la lutte contre la pauvreté.

## **1.6. HISTORIQUE**

La CAPPED est un EMF de première catégorie de type associatif. De 1991 à 2003, elle a été un outil financier ou une caisse de solidarité au service des promoteurs d'entreprises au sein du Forum des Jeunes Entreprises du Congo (**FJEC**).

C'est en réponse à une double exigence que la CAPPED a pris son autonomie juridique vis-à-vis du FJEC le 20 Décembre 2003, au cours d'une Assemblée Générale Constitutive. Une exigence d'abord interne, car il était prévu, dans les statuts du FJEC, l'essaimage d'un service qui aura atteint un niveau d'activités élevé et ensuite une exigence externe dictée par la réglementation promulguée par la COBAC demandant la séparation des services financiers de ceux non financiers. Un Conseil d'administration de 15 membres, un Conseil de Surveillance de 5 membres et une direction ont été mis en place au cours de cette assemblée constitutive.

**La CAPPED** offre trois types de services à ses membres : (i) la collecte de l'épargne ; (ii) l'octroi des crédits (aux individus et aux groupes solidaires) ; (iii) le transfert de fonds entre les différentes localités où elle est implantée.

## 1.7. LA CAPPED AUJOURD'HUI

Après pratiquement deux ans d'autonomie, l'équipe exécutive de la CAPPED est composée de 39 personnes réparties sur quatre sites : Brazzaville (2 agences), Pointe Noire et Dolisie. La CAPPED ne possédant aucun terrain ni bâtiment (Cf. bilan d'ouverture), des loyers sont payés dans tous ces sites.

Au 30/09/05, le nombre de membres de la CAPPED est de 12604. L'encours de leurs dépôts s'élève à **F CFA 1.680.431.290** et celui des crédits à **F CFA 170.609.060**. Ces crédits ont été octroyés à des individus (PME) et à des groupes de caution mutuelle dans le Micro Crédit solidaire (MCS). Les taux de remboursements sont de **88%** pour les crédits PME et de **95%** pour les crédits MCS.

La CAPPED demeure un outil de financement au service des porteurs d'initiatives économiques. Ses actions sont en grande partie menées en zone urbaine.

## 1.8 SOURCES DE FINANCEMENT

### a- Fonds propres

Les fonds de la **CAPPED** proviennent en grande partie de l'épargne et du transfert de fonds.

### b- Subvention

La CAPPED reçoit depuis 2001 une subvention de SOS Faim Luxembourg pour le financement partiel de ses charges de fonctionnement .Elle devra faire appel à d'autres subventions surtout d'investissement pour le financement du déploiement de son réseau.

## II .ANALYSE INSTITUTIONNELLE

L'Analyse de la situation actuelle nécessite de faire l'état des lieux de la **CAPPED** .Elle passe par deux étapes : L'analyse de l'environnement interne et l'analyse de l'environnement externe.

### 2.1 L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Cette analyse est faite à travers une grille qui prend en compte toutes les données sur les phénomènes analysés tels :

- le marché
- les ressources matérielles
- la situation financière
- le développement organisationnel

### 2.1.1. Le marché

Le marché de la CAPPED est spécifique, car il est en grande partie orienté vers les porteurs d'initiatives économiques et les associations

Le regard porté sur l'évolution des résultats réalisés au cours des trois dernières années, nous a permis de faire les constats résumés dans le tableau ci dessous.

**Tableau 1 : Résultats réalisés au cours des trois dernières années**

Désignations	2002	2003	2004
<b>Membres</b>	<b>4 575</b>	<b>6 566</b>	<b>11 030</b>
Hommes	<b>3294</b>	<b>4596</b>	<b>4412</b>
Femmes	<b>1281</b>	<b>1970</b>	<b>6618</b>
Association	-		
<b>Encours épargne</b>	<b>938.004.624</b>	<b>1.071.964.183</b>	<b>1.206.570.928</b>
<b>Encours moyen par épargnant</b>	<b>205.028</b>	<b>163.260</b>	<b>109.390</b>
<b>Nombre d'antennes et /ou agences</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Transfert de fonds</b>			
Nombre	<b>ND</b>	<b>24 191</b>	<b>22 561</b>
Montant	<b>1 800 000 000</b>	<b>2 025 786 756</b>	<b>1 656 035 699</b>
<b>Nombre de crédits octroyés</b>	<b>1339</b>	<b>1902</b>	<b>2289</b>
P M E	<b>226</b>	<b>188</b>	<b>172</b>
M C S	<b>1113</b>	<b>1 714</b>	<b>2 117</b>
<b>Volume de crédit</b>	<b>267 383 400</b>	<b>485 582 660</b>	<b>458 687 565</b>
P M E		<b>333 552 110</b>	<b>280 756 565</b>
M C S		<b>152 030 550</b>	<b>177 931 000</b>

<b>Catégories des prêts</b>			
Investissements		<b>26</b>	<b>95</b>
Commerciaux		<b>1 747</b>	<b>2 152</b>
Escomptes		<b>22</b>	<b>16</b>
Découverts		<b>35</b>	<b>25</b>
<b>Taux de pénétration</b>	<b>0.3%</b>	<b>0.4%</b>	<b>0.6%</b>

N.D= Non disponibles

Source : données fournies par la CAPPED



### **a) Membres :**

Concernant les membres, nous avons constaté l'évolution sur ces trois années (2002 à 2004) de 58% avec des progressions annuelles de 30% de 2002 à 2003, et de 40% de 2003 à 2004 :

Cette évolution a été marquée par le déploiement de l'antenne de Dolisie et de l'agence de Brazzaville. Le nombre d'antennes est passé de (02) deux à (04) quatre.

### **b)-Encours épargne :**

Il y a eu variation de l'encours épargne de 31% sur la même période de trois ans avec 10% et 31% respectivement pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004.

Cette variation s'explique par la corrélation qu'il y a entre l'augmentation du nombre de membres, et concomitamment avec le nombre d'agences.

Corrélativement à la progression régulière de l'encours d'épargne, on a assisté à une décroissance soutenue de l'encours d'épargne moyen de 2002 à 2004 de 47%.

### **c)-Transfert de fonds :**

- De 2002 à 2003, il y a eu évolution de 11%.
- De 2003 à 2004, il y a eu régression de 22%, due à un environnement concurrentiel très marqué.

### **d)-Crédits octroyés**

De 2003 à 2004, il y a eu régression de 10% des crédits accordés aux PME. Par contre, il y a eu augmentation de 19% des crédits aux M CS.

Cela s'explique au niveau PME par :

- L'application de la nouvelle politique d'épargne et de crédit en 2004, année d'autonomisation de la CAPPED ;
- La décision du conseil d'administration pour des montants supérieurs ou égaux au plafond autorisé ;
- La lenteur au niveau de l'instruction des dossiers et des études de faisabilité qui démotivent en partie les promoteurs.

Cependant, au niveau du Micro Crédit Solidaire (MCS), l'augmentation est due :

- à l'ouverture de l'antenne de Dolisie
- à l'allègement et à la souplesse dans la constitution du dossier dont la procédure d'accès au crédit n'exige pas au préalable une garantie financière. La seule garantie exigée est la caution solidaire des membres.

#### **e) -Volume des crédits**

De 2003 à 2004, l'on a constaté une baisse du volume de crédit au niveau PME, liée à la stratification contenue dans la politique d'épargne et de crédit. Dans la même période, on a une augmentation du volume au niveau MCS.

#### **f) Catégories des prêts**

De 2003 à 2004 :

- Les crédits d'investissement ont connu une hausse de 73%, due à l'engouement des membres pour ce type de crédit dont la durée et le taux d'intérêt sont assez attractifs ;
- Les crédits commerciaux ont enregistré une hausse de 19% ;
- L'escompte et le découvert ont également connu une baisse de 4%, due à l'application de la nouvelle politique du crédit et au montant plafonné à FCFA 1000 000 pour le découvert.

#### **g) Taux de pénétration**

De façon générale, le taux de pénétration est déterminé par le nombre d'adhésions à la Caisse de la localité par la population totale estimée de la localité d'intervention.

Dans le contexte de la CAPPED, c'est le taux de couverture géographique qui a été retenu comme étant plus représentatif par rapport aux localités d'intervention. Il est déterminé de la façon suivante.

En 2002 et en 2003 la CAPPED a couvert respectivement deux localités sur un total de (dix) 10, soit un taux de pénétration de 20%

Poursuivant sa politique offensive, la CAPPED a couvert, en 2004, quatre localités.

Le taux a ainsi évolué de 20 à 40% entre 2002 et 2004, suite à l'ouverture de deux antennes supplémentaires, celles de Dolisie et de Ouénzé.

Il convient de souligner que la CAPPED dessert en particulier une population issue des zones urbaines.

Les taux de pénétration exprimés sont bien en relation avec la part de marché de la CAPPED, car c'est la proportion de la population qui accepte de consommer les produits de la CAPPED qui constitue sa part de marché. Au regard de ces taux, il ressort que le marché de la CAPPED est encore faible.

La part de marché est toujours fonction du degré assez élevé de visibilité de l'EMF.

Dans le contexte de la CAPPED, cette visibilité n'est pas très sensible dans les grandes zones d'implantation, notamment Brazzaville et Pointe Noire.

Certains clients de la CAPPED, notamment ceux interviewés à Pointe Noire, souhaiteraient que cette institution implante des points de services dans tous les arrondissements de la ville ; ce qui pourrait aller dans le sens du développement de la stratégie de proximité.

La même préoccupation a été relevée de façon notable par le personnel de l'antenne de Dolisie. Il a aussi été vivement souhaité que la CAPPED délocalise son siège de BACONGO pour l'abriter au Centre Ville.

L'analyse portée sur la comparaison des résultats réalisés au cours des trois dernières années a permis de dégager les forces et les faiblesses du marché de la CAPPED, de donner des orientations stratégiques.

**Tableau 2 : Forces, faiblesses et orientations du marché de la CAPPED**

N° d'ordre	Éléments d'analyse	Forces	Faiblesses	Orientations
1	Membres	Adhésion progressive	Le groupe cible est limité aux promoteurs d'initiatives économiques de trois départements seulement sur 11;	Redéployer le réseau par l'ouverture de quatre agences dont deux dans le nord du pays et deux dans le sud au moins
2	Encours épargne	Augmentation des membres due à l'ouverture de deux autres agences		
3	Transfert de fonds	Déploiement de deux antennes : l'agence de Ouenzé et l'antenne de Dolisie -Produit rentable qui accroît le chiffre d'affaires de la CAPPED	Diminution du nombre d'opérations et des recettes y relatives	-Procéder à une bonne analyse de la concurrence -Développer une stratégie de vente du produit phare par des promotions publicitaires -Réduire le temps de réception du transfert
4	Crédits accordés		-Lenteur dans le traitement des dossiers de crédit aux PME. -Faible taux de remboursement	-Trouver les moyens de diligenter les dossiers de crédit. -Organiser des sessions de sensibilisation pour les bénéficiaires des crédits -Accroître la productivité du travail des agents de crédit -Réviser la politique de recouvrement
5	Volume de crédit	--croissance du volume de crédits MCS	Baisse du volume au niveau du crédit MPE	Revoir le niveau plafond du crédit PME
6	Nature des crédits		Manque de diversification de produit	Diversifier l'offre de produits et de services.

## 2.1.2 Les ressources matérielles

L'évaluation a porté sur l'équipement acquis au cours des trois dernières années 2002 ,2003 et 2004

**Tableau 3 : Acquisition du matériel au cours des trois dernières années**

<b>Désignations</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Matériels Roulants</b>			
○ Véhicule	2	1	0
○ Moto	5	0	8
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Mobilier de bureau</b>			
○ Table			
○ Armoire	1	3	2
○ Chaise	2	0	3
○ Bureaux	10	5	8
○ Fauteuils	3	3	7
○ Bancs	0	2	2
○ Casiers à fiches	0	0	30
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>57</b>
<b>Matériels de bureau</b>			
○ Ordinateur			
○ Imprimante	4	11	10
○ Compteur billet	2	9	7
○ Ventilateur	1	0	0
○ Split	1	4	5
○ Stabilisateur	1	0	3
○ Détecteur	1	2	7
○ Onduleur	0	5	0
○ Copieur	0	7	6
	0	0	2
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>38</b>	<b>40</b>
<b>Bâtiment</b>	-	-	-
<b>Logiciel</b>	-	-	1
<b>Groupe électrogène</b>	-	1	0

**Source :** Données fournies par la CAPPED

**Tableau 4 : Forces, faiblesses et orientations**

N° d'ordre	Éléments d'analyse	Forces	Faiblesses	Orientations
1	Matériel Roulant	Acquisition du matériel pour les visites de terrain	Matériel amorti	Renouveler le parc automobile pour les missions à l'intérieur du pays, et en ville.
2	Matériel de bureau	Acquisition croissante et consistante	Absence de maintenance du matériel	Sécuriser le système informatique par l'acquisition des onduleurs performants - améliorer la qualité de la maintenance informatique
3	Mobilier de bureau	Acquisition croissante et consistante		Accroître l'acquisition du mobilier en fonction du redéploiement et du recrutement des agents
4	Licence d'exploitation du logiciel de gestion des caisses  Groupe électrogène	Existence d'un logiciel de gestion  Acquisition des groupes électrogènes	Fonctions limitées  Faible capacité d'alimentation du système.	Evaluer la performance du logiciel  Faire évoluer les fonctions  Recycler le personnel utilisateur de ce logiciel.  Acquérir des groupes électrogènes plus puissants capables d'alimenter tout le système.
5	Bâtiment		Manque de bâtiment pour le siège,	Rechercher un financement pour l'acquisition ou la construction du siège de la CAPPED.

## 2-1.3 La situation financière

L'analyse a porté sur le Bilan et le Compte de Résultat des trois derniers exercices

**Tableau 5 : Bilan**

<b>Rubriques</b>	<b>31/12/2002</b>	<b>31/12/2003</b>	<b>31/12/2004</b>
Opérations avec les institutions financières	547 003 689	767 167 858	923 075 205
Opérations avec la clientèle	275 356 745	286 727 592	143 260 677
Opérations diverses	305 776 482	263 231 150	92 324 407
Immobilisations	87 353 144	111 257 437	122 244 592
<b>Total actif</b>	<b>1 215 490 060</b>	<b>1 428 384 037</b>	<b>1 280 904 881</b>
Opérations avec les institutions financières	0	19 002	0
Opérations avec la clientèle	941 325 440	1 086 593 740	1 214 626 209
Opérations diverses	32 611 815	45 228 309	17 564 204
Fonds propres et assimilés	226 411 209	270 150 990	175 037 660
Résultats	15 141 596	26 391 996	-126 323 192
<b>Total passif</b>	<b>1 215 490 060</b>	<b>1 428 384 037</b>	<b>1 280 904 881</b>

**Source** : Données fournies par la CAPPED

## **A l'actif,**

Deux postes ont connu une progression significative de 2002 à 2004 :

- les opérations inter bancaires et de trésorerie de 69%. ;
- les immobilisations de 40%

tandis que le compte des tiers et de régularisation a accusé une baisse de 70% et les crédits à la clientèle, de près de 48%.

Cette évolution en dents de scie s'explique par l'essaimage qui a été opéré en 2004 et qui a nécessité cette régularisation pendant cette période.

## **Au passif,**

Deux postes ont connu une régression significative de 2003 à 2004 :

- le compte de tiers et de régularisation avec une baisse de 62%,
- le compte de capitaux permanents a également connu une baisse de 80%.
- Les opérations avec la clientèle ont connu une hausse au cours de la même période de 11%

La baisse des capitaux permanents en 2004 est due, pour la CAPPED, à sa séparation du FJEC, car certains comptes ont été retraités au niveau de la comptabilité et une partie a été concédée au FJEC.

Les ratios prudentiels de la COBAC sont de conception récente. La CAPPED est tenue de respecter ces normes ; il convient de laisser un peu de temps (au cours de l'exercice 2006) à cette institution d'élaborer son plan comptable et le guide d'application du plan comptable, adaptés à ces normes pour une meilleure détermination des ratios prudentiels, ( le ratio de couverture des risques, le ratio de division des risques, l'engagement des EMF en faveur des administrateurs, des dirigeants et du personnel et autres...) que la Direction identifiera avec la comptabilité.



**Tableau 6 : Présentation du compte de résultat**

Rubriques	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004
+ Produits financiers	70 257 080	112 381 770	48 902 485
- Charges financières	3 303 747	386 000	4 242 791
<b>= Produits Financiers nets</b>	<b>66 953 333</b>	<b>111 995 770</b>	<b>44 659 694</b>
- Frais de personnel	35 410 969	49 734 959	72 974 325
- Autres Frais généraux	81 949 002	62 958 783	138 548 642
+ Produits divers d'exploitation	670 040	482 890	81 965 106
<b>= Résultats brut d'exploitation avant amortissement et provisions</b>	<b>-49 736 598</b>	<b>-215 082</b>	<b>-84 898 167</b>
- Dotations aux amortissements	26 664 231	10 777 055	31 931 511
+ Reprises sur amortissements			11 921 747
<b>= marge de couverture de risque</b>	<b>-76 400 829</b>	<b>-10 992 137</b>	<b>-104 907 931</b>
+ Reprise sur provisions	35 624 100	2 649 410	96 854 164
- Dotations aux provisions	28 423 220	17 576 425	247 302 172
<b>= Résultats net d'exploitation après amortissements et provisions</b>	<b>-69 199 949</b>	<b>-25 919 152</b>	<b>-255 355 939</b>
+ Subventions d'exploitation	84 601 545	52 311 148	45 717 182
+ Produits exceptionnels	690 000		84 523 714
- Charges exceptionnelles	950 000		1 208 149
<b>= Résultat avant impôt</b>	<b>15 141 596</b>	<b>26 391 996</b>	<b>-126 323 192</b>
- Impôt			
<b>= Résultat net après impôt</b>	<b>15 141 596</b>	<b>26 391 996</b>	<b>-126 323 192</b>

**N.B:** En 2004, dans les dotations aux provisions, il existe une perte sur créance cumulée de 189 615 666 F CFA depuis l'existence de la CAPPED et dans les produits exceptionnels un montant de transfert de charge 77 005 522 (ce montant existe aussi dans les autres frais généraux) qui représente la facturation des prestations du FJEC dès le début de la CAPPED.

### Constats

Au niveau des produits financiers, il y a eu évolution en dents de scie, respectivement de :

- de 2002 à 2003 , ce poste a connu une hausse de 60%,
- de 2003 à 2004, une baisse de 57%.

Cette évolution en dents de scie peut s'expliquer par l'opération d'essaimage, signalée plus haut.

Au niveau des charges, il y a :

- régression de 16% de 2002 à 2003
- progression de 75% de 2003 à 2004.

En observant les deux niveaux, on constate que :

- De 2002 à 2004, les produits financiers de la CAPPED ont évolué de 86%, de même les charges de près de 75%.

Cette évolution des charges est consécutive à l'ouverture de deux antennes supplémentaires, du recrutement du personnel et à la croissance des immobilisations.

- Au niveau du résultat net après subvention, l'on a enregistré une nette progression de 75% de 2002 à 2003

- Par contre en 2004, la CAPPED a provisionné à 100% les créances qui datent depuis sa création pour entrer dans l'autonomie en tant que IMF avec une situation plus objective.

Suite à l'opération de retraitement faite en 2004, les éléments fournis par la comptabilité en 2002 et 2003 dans le compte de résultat ne nous ont pas permis de calculer les ratios prudentiels rentrant dans le cadre des normes COBAC.

Donc, ce ne serait qu'à partir de la fin l'exercice 2006 que la CAPPED sera en mesure de calculer ces ratios. Le bilan 2004 est à considérer comme bilan d'ouverture de la nouvelle CAPPED complètement autonome.

## **2.1.4-DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL**

L'analyse a porté sur cinq points :

- la vie associative
- la structure organisationnelle
- les opérations
- le système d'information de gestion
- les ressources humaines

**Tableau 7 : Forces, faiblesses et orientations du Développement organisationnel**

Eléments d'analyse	Forces	Faiblesses	Orientations
<b>1-Vie Associative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence des membres adhérents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de vie associative entre les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recommander au C A de dynamiser cette vie associative par une sensibilisation accrue lors des assemblées</li> <li>- Prévoir un budget pour les activités à mener dans ce cadre</li> </ul>
<b>2- La Structure organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence et meilleure connaissance de l'organigramme</li> <li>- Bonnes relations entre les élus et les techniciens</li> <li>- Absence des élus au comité de crédit</li> <li>- Avoir un Président de Conseil d'Administration financier diminue le risque des contradictions dans la décision d'octroi de crédit pour les montants élevés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible capacité des élus dans le domaine de management</li> <li>- Organigramme non adapté à la situation patrimoniale de la CAPPED si l'on se réfère à la réglementation en vigueur (Total de l'actif supérieur à 500.000.000 FCFA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter l'organigramme à la croissance de l'institution</li> <li>- Renforcer les capacités des élus dans le domaine du management</li> </ul>

<p><b>3-Gestion des Opérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Epargne</li> <li>◆ Clientèle</li> <li>◆ Placement</li> <li>◆ Crédit</li> <li>◆ Transfert de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation de l'épargne assez forte</li> <li>- Existence de la politique d'épargne et de crédit</li> <li>- - Activité rentable représentant près de 15 à 20% du chiffre d'affaire de la CAPPED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume d'épargne à terme assez faible</li> <li>- Manque de politique de gestion de la clientèle</li> <li>- Mauvais accueil dans les banques classiques</li> <li>- -Rigidité dans l'application de la politique de crédit</li> <li>- - Secteur d'activités à financer limité</li> <li>- Réseau limité</li> <li>- La mise à disposition moins rapide (après 2h)</li> <li>- Insuffisance des outils de gestion comme fichier d'analyse des ratios, de gestion de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux faire connaître le produit</li> <li>- Revoir le taux de rémunération de l'épargne</li> <li>- Mettre en place un fichier de suivi de gestion des gros épargnants- Renforcer les capacités en marketing pour promouvoir l'institution.</li> <li>- Revoir les opportunités pour le placement et faire une prospection au niveau du marché financier</li> <li>- Assouplir, voire réviser la politique de crédit</li> <li>- -Revoir les domaines d'activités à financer.</li> <li>- Redéployer le réseau</li> <li>- Envisager la mise à disposition à la minute.</li> <li>- Compléter les outils de gestion nécessaires</li> </ul>
--	--	--	--

<b>4-Système d'information de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence des outils de gestion opérationnels</li> <li>- Existence d'un logiciel de gestion des caisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctions de Logiciel de gestion des caisses limitées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter la personne ressource capable de remédier aux lacunes du logiciel</li> </ul>
<b>Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le personnel de la CAPPED est dynamique et s'est approprié la structure</li> <li>- Le niveau d'instruction et de formation de base est suffisant</li> <li>- Dialogue permanent entre le délégué du personnel et les agents</li> <li>- Parfaite collaboration entre les élus et les techniciens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance du personnel car il y a des agents qui sont à la fois au FJEC et à la CAPPED,</li> <li>- Manque de maintenancier pour le système informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter le personnel par rapport aux besoins.</li> <li>- Recruter prioritairement un responsable administratif et financier qui doit être opérationnel début 2006.</li> <li>- Recruter un maintenancier pour l'entretien du matériel ou l'outil informatique</li> </ul>
<b>Performances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un personnel motivé et disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible productivité du personnel</li> <li>- Insuffisance de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer le personnel à travers une grille en relation avec les fonctions occupées.</li> <li>- Mieux définir et diffuser les tâches et les responsabilités de chaque agent.</li> </ul>

<b>Besoins de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un plan annuel de formation pour le personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de sources fiables de formation pour exécuter le plan annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.</li> <li>- Elaborer un plan de formation pour tous les agents permanents selon les sources fiables.</li> <li>- Renforcer les compétences techniques de tous les élus dès le début de leur mandat</li> <li>- Mieux cibler les thèmes de formation par rapport aux agents à former</li> </ul>
-----------------------------	---	---	--

## 2.2- ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'analyse de l'environnement externe a révélé les opportunités et menaces de la CAPPED à travers les facteurs politiques et légaux, les facteurs économiques, les facteurs concurrentiels, et les facteurs sociaux.

**Tableau 8 : Analyse de l'environnement externe**

Phénomène analysé	Caractéristiques		Ampleur	Orientations
	Opportunités	Menaces		
<b>Facteurs politiques et légaux:</b>				
Loi COBAC	X		Faible	L'autorité monétaire doit faire appliquer la loi COBAC sans exception.
Climat politique du pays		X	Significative	Pas d'emprise
Cadre juridique		- N'est pas propice aux procédures d'enregistrement	Significative	
Spécificités culturelles des régions	X	x	Faible	Prendre des dispositions pour les éviter
<b>Facteurs concurrentiels :</b>				
La Concurrence		Implantation anarchique des EMF	Significative	- L'autorité doit porter son attention sur les lieux d'implantation des EMF
Nouveaux produits offerts par les EMF	- Ouverture du marché sur les nouveaux produits		Faible	- Procéder à une analyse de la concurrence avant de promouvoir de nouveaux produits

<b>Facteurs sociaux :</b> - Taux d'analphabétisme élevé - Niveau de scolarisation bas		- Ne favorise pas le membre à comprendre le rôle du système d'intermédiation financière	Significative	- Mettre l'accent sur l'alphabetisation
-La sécurité des lieux		Zone d'insécurité	recrudescence	Assurer la sécurité physique des locaux.
-Les infrastructures et les services disponibles		Insuffisance d'infrastructures	Significative	Développer les infrastructures et les services par l'Etat
-Les spécificités des facteurs sociaux dans les différentes régions	Meilleure connaissance des facteurs sociaux		Significative	Faire une étude sociologique pour appréhender les spécificités des facteurs sociaux dans les différentes régions
<b>Facteurs technologiques :</b>  Les services dits d'utilité publique (électricité, eau, communication)		Carence dans la politique énergétique et hydraulique, ce qui bloque le fonctionnement des EMF	Significative	L'Etat doit développer une politique énergétique et hydraulique conséquente
<b>Facteurs géographiques et démographiques :</b>  Géographiques  Démographiques	Important pour l'implantation des EMF, avec un potentiel économique, forte accessibilité  Plus la population est importante, plus le taux de pénétration est élevé	Risque politique élevé avec un potentiel économique fort et un moyen de solidarité	Significative	Pas d'emprise





### III LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA CAPPED

Ces orientations futures portent essentiellement sur :

- la définition de la vision de la **CAPPED**,
- la formulation des missions assignées à la **CAPPED**,
- la formulation des objectifs stratégiques de la **CAPPED**,
- La définition des résultats attendus.

#### 3.1 VISION

Etre une institution de financement durable des entreprises avec une envergure nationale et gérée de manière participative.

#### 3.2 MISSION

La CAPPED a pour mission de contribuer à la promotion des initiatives économiques et sociales de ses membres par :

- *L'offre de services d'épargne, de crédit et de transfert de fonds adaptés ;*
- *La mobilisation de ressources externes nécessaires à la satisfaction des besoins de financement ;*
- *La constitution des clubs d'épargne, d'investissement et de solidarité.*

### **3.3 LA FORMULATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA CAPPED**

- *Renforcer le déploiement de la CAPPED,*
- *Diversifier l'offre de service,*
- *Atteindre l'équilibre financier de la CAPPED,*
- *Consolider la structure organisationnelle,*
- *Développer les ressources humaines,*
- *Développer des alliances et partenariats stratégiques avec les autres acteurs de la Micro finance.*

### **3.4 .LES ACTIVITES A ENTREPRENDRE POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE LA CAPPED**

Les activités à entreprendre pour atteindre les objectifs se sont articulées autour des points suivants :

- La définition des grandes lignes de chaque activité ;
- L'identification des acteurs impliqués et leurs responsabilités,
- Le chronogramme prévu pour la mise en œuvre de ses activités.

### **3.5 L'EVALUATION DES MOYENS PREVUS**

Les moyens prévus ressortiront dans les projections financières dans les paragraphes ci après.

#### **IV LES OBJECTIFS SPECIFIQUES**

Les objectifs spécifiques sont formulés dans le tableau qui suit :

**Tableau 9 : Objectifs spécifiques**

N°d'ordre	Orientations stratégiques	Objectifs spécifiques (Résultats attendus)
1	<b>Renforcer le déploiement de la CAPPED</b>	1.1 Les zones visées par le déploiement identifiées 1.2 La clientèle cible et la taille du marché connues 1.3 Le nombre de membres estimé par catégories socio- professionnelles 1.4 Les moyens humains, matériels et financiers prévus
2	<b>Diversifier l'offre de produits et de services</b>	2.1 La gestion des produits améliorée 2.2 La gamme des produits et services diversifiée 2.3 Les produits et les services tarifés 2.4 La clientèle cible par produit définie 2.5 La stratégie de mise en marché et de commercialisation maîtrisée 2.6 L'innovation par rapport à la concurrence développée 2.7 Les études pour le développement de nouveaux produits réalisées
3	<b>Atteindre l'équilibre financier de la CAPPED</b>	3.1- Les coûts d'exploitation maîtrisés 3.2- Le degré d'autonomie financière amélioré 3.3. Les sources de revenus de la CAPPED diversifiées 3.4. La politique de crédit révisée 3.5- Le niveau de capitalisation du réseau accru 3.6- Les lignes de crédit extérieures mobilisées 3.7 Les subventions extérieures d'investissement et d'équilibre accrues.

4	<b>Consolider la structure organisationnelle</b>	<p>4.1 L'Organigramme de la <b>Capped</b> révisé</p> <p>4.2 Les méthodes de planification et de budgétisation mises en place</p> <p>4.5 Les méthodes de suivi élaborées</p> <p>4.6 La gestion opérationnelle de la CAPPED renforcée</p> <p>4.7 L'appropriation associative par les dirigeants et les employés accrue</p>
5	<b>Développer les ressources humaines</b>	<p>5.1 La politique de gestion des ressources humaines développée</p> <p>5.2 Les Programmes de formation du personnel élaborés</p> <p>5.3 Un accord d'établissement mis en place</p> <p>5.4 Le processus de renforcement des capacités des élus enclenché dès le début de leur mandat</p> <p>5.5 Le recrutement du personnel complémentaire réalisé</p>
6	<b>Asseoir la crédibilité de la CAPPED aux yeux des partenaires (bailleurs de fonds, l'Etat et intervenants du secteur)</b>	<p>6.1- Les alliances et partenariats stratégiques développés</p> <p>6.2- Les concurrents en matière de qualité de service surpassés</p> <p>6.3- Le degré de satisfaction des membres vérifié.</p>

## **V LES ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE**

Les activités à entreprendre pour atteindre les objectifs, s'articuleront autour des points suivants :

- La définition des grandes lignes de chaque activité,
- L'identification des acteurs impliqués ou à impliquer et leurs responsabilités.

**Tableau 10 : Activités à mettre en œuvre**

Objectifs spécifiques (Résultats attendus)	Activités à mener	Indicateurs de performance	Responsables	Echéance				
				N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Les zones visées par le déploiement identifiées</b>	- Etudes socio-économiques	Rapport d'études	Directrice CAPPED	x				
<b>La clientèle cible et la taille du marché connues</b>	- Etudes de marché	Rapport d'études	Directrice CAPPED	x				
<b>Le nombre de membres estimé par catégories socio-professionnelles</b>	- Détermination des segments de marché - Rencontres des responsables des différents groupes socioprofessionnels	Nombre de segments Comptes rendus de rencontres	Directrice CAPPED	x				



<b>Les moyens humains, matériels et financiers prévus</b>	- Planification et budgétisation	Plans d'action et budgets	Directrice CAPPED Responsable Administratif et financier	X	X	X	X	X
<b>La gestion des produits améliorée</b>	Etudes sur le degré de satisfaction par produit	Rapports d'études	Directrice CAPPED Responsable PME Responsable MCS	x				
<b>La gamme des produits et services diversifiée</b>	- Expérimentation des produits et services demandés - Déploiement des produits et services	Rapport d'expérimentation	Directrice Capped Appui technique	X x	X x	X x	X x	X x
<b>Les produits et les services tarifés</b>	- Mise en place d'un comité de tarification - Diffusion de la grille de tarification	Grille de tarification	Directrice Capped	x				
<b>Les coûts d'exploitation maîtrisés</b>	- Mettre en place un budget de charges salariales et de consommables - Réduire les pertes sur les créances	Taux de couverture des charges Taux de pertes sur créances	Directrice CAPPED Comptabilité Les membres du CA	X x	X x	X x	X x	X x

<b>Le degré d'autonomie financière amélioré</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître les produits financiers et autres produits</li> <li>- Réduire les charges incompressibles</li> </ul>	<p>Surplus d'exploitation</p> <p>Taux de capitalisation</p> <p>Taux de couvertures des charges</p>	<p>Directrice CAPPED</p> <p>Comptabilité</p>	x	x	x	x	x
<b>Les sources de revenus de la CAPPED diversifiées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduire des frais de virement de salaire,</li> <li>- Offre de produits en crédit rural</li> <li>- Epargne scolaire</li> <li>- Epargne santé</li> </ul>	.Couverture des charges par les produits annexes	<p>Directrice CAPPED</p> <p>Employés CAPPED</p>	x	x	x	x	x
<b>La politique de crédit révisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les taux d'intérêt et les apports à ceux des concurrents,</li> </ul>	Produits de crédit concurrentiels	Directrice, Elus et Appui Technique.	X				
<b>Le niveau de capitalisation du réseau accru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir le mode d'affectation des résultats</li> </ul>	Taux de capitalisation	Directrice CAPPED et le CG	x	x	x	x	x
<b>L'Organigramme de la CAPPED révisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer les TDR</li> <li>- Valider les résultats</li> </ul>	Organigramme révisé	Directrice, Elus et Appui Technique	x				

<b>La description des tâches, les rôles et responsabilités de chacun définis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer les TDR</li> <li>- Valider les résultats</li> </ul>	Manuel de description des tâches qui devrait apparaître dans le manuel de procédures administratives, financières et comptables Ce qui n'est pas le cas à la CAPPED	Directrice, Elus et Appui Technique	x				
<b>Les méthodes de planification et de budgétisation mises en place</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Former les responsables d'agences</li> <li>- Elaborer des canevas</li> </ul>	-Rapport de formation -Canevas de planification et de budgétisation	Directrice et Appui Technique	X				
<b>L'appropriation associative par les dirigeants et les employés accrue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des mécanismes de consultation</li> <li>- Animer régulièrement les instances et mécanismes</li> <li>- Renforcer les capacités des dirigeants et du personnel par des formations et des recyclages etc..,</li> <li>- Réaliser des visites d'échanges</li> </ul>	Comités de réflexions PV de rencontres	Directrice CAPPED Administrateurs employés CAPPED	X X x	X X x	X X x	X X x	X X x

<p><b>La gestion opérationnelle des agences de la CAPPED renforcée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et implanter des politiques et procédures plus fonctionnelles</li> <li>- Développer chez les employés et chez les dirigeants les réflexes de respect strict des textes</li> <li>- Produire régulièrement et de façon exhaustive les statistiques et les états financiers périodiques, prévus dans le système d'information et de gestion</li> <li>- Implanter et pratiquer rigoureusement un système de contrôle interne</li> <li>- Appliquer les instructions des normes COBAC accompagnant la Règlementation des activités de micro finance</li> </ul>	<p>Système d'information et de gestion efficace</p>	<p>Directrice CAPPED</p> <p>Administrateur</p> <p>Employées CAPPED</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
<p><b>La politique de gestion des ressources humaines développée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un manuel de gestion des ressources humaines</li> <li>- Appliquer le manuel de GRH</li> </ul>	<p>Engagement et motivation des employés</p>	<p>Directrice CAPPED</p> <p>Appui technique</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>

<b>Les Programmes de formation du personnel et des élus mis en oeuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un plan de formation</li> <li>- Mettre en oeuvre le plan de formation</li> </ul>	Plan de formation Compétence des employés et élus	Directrice Appui technique	x	x	x	x	x
<b>Le recrutement du personnel complémentaire réalisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer les qualifications et compétences requises</li> <li>- Procéder au recrutement</li> </ul>	Employés qualifiés	Directrice Appui technique	x	x	x	x	x
<b>Des alliances et Partenariats stratégiques développés</b>	-Identifier et nouer des relations de collaboration institutionnelle avec des Institutions intervenant dans la localité susceptibles d'aider la CAPPED à accroître ses capacités d'intervention, à financer des groupes spécifiques ou secteurs d'activités spécifiques plus risqués mais stratégiques pour l'avenir de l'Institution		-Directrice de la CAPPED -PCA	x	x	x	x	x



## VI- LE COUT DU PLAN D'AFFAIRES.

Le budget (tableau 11 en annexe I) de **F CFA 2.695.769.953** se répartit comme suit :

- Equipements	175.680.000 F CFA
- Fonctionnement	1.783.979.441 F CFA
- Fonds rotatif	736.110.512 F CFA

Les ressources envisagées proviendront de trois origines : l'épargne (dépôts à terme), les produits des activités et les concours extérieurs.

- L'épargne va constituer la principale source de financement des crédits à allouer aux membres. Il sera procédé à la rémunération des Dépôts à terme par des taux encourageants et sur des durées assez longues afin de mobiliser cette ressource plus facilement.

- Les recettes escomptées sur la période sont de l'ordre de F CFA 1.838.007.981. Les principaux produits sont déterminés à partir des hypothèses contenues dans le tableau n°12.

- Et le financement extérieur à rechercher est de **F CFA 236.718.019**. Il sera essentiellement consacré à l'acquisition des équipements et à une partie de l'exploitation, notamment pour les nouvelles antennes.

## VII-LA STRATEGIE FINANCIERE

Les résultats financiers projetés à l'aide de MICROFIN (en annexe II), nous montrent que, pendant la première année du plan d'affaires, le résultat net d'exploitation après impôt accuse un déficit de **FCFA 81.089.510** et, pour les quatre autres années, des excédents appréciables sont constatés (**FCFA 8.640.930 en 2007, F CFA 23.189.572 en 2008, F CFA 39.109.552 en 2009 et F CFA 75.265.312 en 2010**).

Au regard de ces résultats, la CAPPED peut amorcer son autonomie opérationnelle et financière hors subvention à partir de la deuxième année.

Ces résultats, certes intéressants, ne doivent pas faire perdre de vue que le report à nouveau du déficit de l'année 2005 viendrait sans doute absorber une partie non négligeable de ces excédents du business plan.

De ce point de vue, nous pensons que la CAPPED doit être soutenue par les partenaires au développement à travers des subventions d'investissement et

d'équilibre à hauteur de **236.718.019** dont **FCFA 175 680 000** en investissements et **FCFA 61.038.019** en équilibre de fonctionnement.

## **VIII- COMMENTAIRES SUR LA SIMULATION FINANCIERE EN ANNEXE II**

L'analyse suivante est donnée sur l'ensemble des activités :

### **1-1-AU NIVEAU DE L'EPARGNE**

Avec un encours d'épargne évoluant de 2,2 milliards à 7,4 milliards de F CFA, le nombre d'épargnants irait aussi crescendo, car à la fin de la cinquième année, 46.600 membres seraient inscrits dans les livres de la CAPPED. Cette dernière pourrait donc disposer des ressources nécessaires pour l'octroi des crédits. Le tableau 13 résume le volume des DAT ainsi que leur rémunération qui ira de 6% la première à 3% la dernière.

### **1-2-AU NIVEAU DU CREDIT**

Pour les cinq types de crédits, une moyenne de crédits (Cf tableau 12) a été arrêtée, les conditions restant inchangées. **Il faut néanmoins noter que les découverts ne seront plus accordés en décembre vu leur durée limitée à un mois.**

Comme sus mentionné, le nombre de MCS va subir une augmentation d'environ 20% à l'ouverture d'une antenne et de 40% pour deux antennes. Ainsi de 3600 micro crédits la première année , 28.685 crédits seront octroyés en fin de période.

Le crédit individuel (investissement, cyclique, escompte et découvert) évoluera de 741% sur la période (360 crédits la première année et 3030 crédits en fin de période).

Le volume de l'ensemble de ces 31.715 crédits est estimé à CFA 9.261.800.000.

### **1-3- Au niveau des transferts de fonds**

Ce produit phare va être aussi la vitrine dans les nouvelles antennes. Près de 15 milliards de F CFA vont circuler entre les huit (8) antennes de la CAPPED.

### **1-4-Domiciliation des salaires**

Un nouveau produit sera expérimenté à partir de la deuxième année: le paiement des salaires des fonctionnaires et des entreprises privées, avec un



nombre minimal et stable de 24.000 salariés par année. Une recette de F CFA 2000 est attendue sur le paiement d'un salaire.

## **Analyses de quelques ratios**

- **Ratios d'efficacité**

Durant les cinq années, la moyenne d'emprunteurs actifs gérés par un agent de crédit est de 305 et celle d'emprunteurs par agence varie entre 915 et 1068.

Le rendement du portefeuille de crédit croit à partir de la deuxième année variant ainsi de 50 à 61%. C'est dire que le portefeuille devient productif au fil de temps.

L'efficacité administrative et l'efficacité opérationnelle s'améliorent à partir de la troisième année.

A partir de la deuxième année, les frais de personnel représentent plus de la moitié des charges administratives.

- **Ratios de rentabilité**

Les ratios de rendement des actifs et de fonds propres ont tendance à l'amélioration sur les cinq ans (supérieur à zéro). Autrement dit, les actifs et les fonds propres deviennent progressivement rentables.

L'autosuffisance opérationnelle et l'autosuffisance financière s'améliorent jusqu'à dépasser la norme de 100% à partir de la quatrième année, année à partir de laquelle la CAPPED couvre ses charges

- **Ratios d'exploitation**

L'ensemble des ratios d'exploitation est en amélioration progressive d'une année à une autre.

Le taux de couverture des risques a une croissance remarquable passant de -38% à 14%.

Quant au taux de transformation de l'épargne en crédit, il baisse d'une année à une autre. Ce taux est très faible (de 9 à 17%) pour des raisons de prudence.

Les autres indicateurs, tels que le nombre de membres, l'épargne, le nombre de crédits et le volume de crédit s'améliorent aussi.

## **IX- CONCLUSION**

**Par rapport aux différentes orientations stratégiques certaines observations pourraient se faire :**

### **Quant au déploiement du réseau**

LA CAPPED, depuis sa création, a privilégié le déploiement de son réseau dans le Sud du pays. Le Nord regorgeant d'énormes potentialités économiques a amené la CAPPED dans le cadre de sa politique de croissance de susciter l'émergence de nouvelles antennes dans certaines localités de ces zones, malgré un environnement concurrentiel très marqué dans le secteur. Cette orientation de déploiement va sans nul doute entraîner de nouveaux investissements en termes humains, matériels et financiers

Le financement de ces investissements durant la période du plan d'affaires nécessitera la contribution appréciable des partenaires au développement qui se ferait par la mise à disposition de la CAPPED de subventions d'équipements et d'équilibre ; subventions d'équipements dans la mesure où elles serviront au financement des ressources matérielles des antennes nouvelles et même existantes du fait du renouvellement des immobilisations

Les subventions d'équilibre, traditionnellement représentant une part contributive substantielle des partenaires au développement, aideraient aussi largement ou en partie au financement des charges d'exploitation (notamment les charges salariales).

### **S'agissant de la diversification de l'offre de services de la CAPPED**

Diversifier ses produits, pour la CAPPED : implique un coût d'investissement réel, et une prise de risque. La diversification exige un stade de maturité (la maîtrise de la croissance, la transformation institutionnelle acquise) .Enfin pour réussir la définition et l'introduction de nouveaux produits.

L'élaboration et l'introduction d'un nouveau produit pour la CAPPED doivent notamment suivre les grandes étapes suivantes :

**Analyse de la demande** : il s'agit d'analyser les besoins que la CAPPED souhaite prendre en compte, et de définir le produit le plus adapté pour y répondre

**Phase pilote** : il est important de tester le produit, à échelle réduite et une durée limitée, afin d'analyser correctement le risque et les coûts sur un échantillon restreint

**Lancement et suivi du produit** : introduction du produit à plus grande échelle, qui suppose notamment une réflexion sur le suivi évaluation et les adaptations éventuelles du produit.

Avec les investigations menées sur le terrain, il s'avère que beaucoup de clients souhaiteraient la domiciliation des salaires à la CAPPED. Pour cela, il sera intéressant d'expérimenter ce nouveau produit aussi bien dans les agences de Brazzaville que de Pointe Noire.

Par ailleurs, le projet initié par le Président du FJEC nous a paru très intéressant dans la mesure où il va permettre d'apporter un appui substantiel aux maraîchers de N'Kunda. Ce projet sera un tremplin pour la CAPPED de s'intéresser au monde rural, ce qui n'était pas le cas jusque-là.

Le principe a été retenu de domicilier auprès de la CAPPED un fonds de crédit qui permettrait aux maraîchers de financer leurs investissements respectifs. Il peut s'agir des crédits PME ou des micro crédits solidaires (MCS) dont les modalités d'octroi resteraient à définir.

L'information que nous n'avons pas pu obtenir et qui nous permettrait d'étayer notre analyse est de savoir quel est le taux d'emprunt de ce fonds auprès de l'institution financière à la CAPPED et à quel taux ce fonds serait servi aux bénéficiaires. Ceci nécessite, sans nul doute, une réflexion approfondie sur la viabilité financière de l'opération.

Une autre option consisterait à considérer ce fonds comme un fonds de garantie mis à la disposition de la CAPPED par une institution financière qu'il resterait à rechercher. Dans ce cas, on peut retenir le principe que ce fonds serait garanti à 75 %, la CAPPED supportera 15 % et le bénéficiaire 10%.

L'avantage pour la CAPPED de s'intéresser à ce secteur du monde rural c'est d'une part, accroître sa part de marché et d'autre part, lutter contre la pauvreté des populations de la zone.

Cette expérience sera vulgarisée dans le moyen terme à la périphérie de la ville de Dolisie qui a une vocation intéressante dans le domaine du maraîchage.

Le Forum des Jeunes Entrepreneurs du Congo servira de structure d'appui technique à la CAPPED pour le bon déroulement de ces projets.

**S'agissant de la viabilité financière** de la CAPPED et si l'on se réfère aux projections de MICROFIN, les conditions à réunir pour réaliser des résultats positifs à partir de 2007 sont les suivantes :

**Le Micro crédit Solidaire et les transferts de fonds sont les premiers produits à offrir dans les nouvelles zones où la CAPPED décidera d'ouvrir de nouvelles antennes.**

De ce fait, une progression d'environ 20% de ces activités sera prise en compte à chaque ouverture d'antenne et de 40% pour deux antennes.

La maîtrise des charges suppose que la CAPPED

- exige plutôt beaucoup plus de productivité dans le travail du personnel (agents de crédit et d'encadrement)
- Encourage une politique de polyvalence des postes i.e. un GMCS doit pouvoir faire la même activité qu'un AC et inversement.
- Quelques ratios de performance pour le suivi du plan d'affaires sont proposés à la CAPPED au tableau 19.

Les états financiers montrent aussi que la CAPPED **doit se concentrer sur la sécurité**. Nul n'ignore que les membres sont très sensibles aux moyens assurant la sécurité des dépôts qu'ils confient à leur IMF puisqu'il s'agit de l'une des principales raisons invoquées pour y déposer leurs épargnes.

A la base de la sécurité : **la bonne gestion des opérations et le contrôle.**

L'intégrité des opérations est une responsabilité fondamentale des IMF d'autant plus qu'elles utilisent des ressources financières locales.

Ces mécanismes sont essentiellement préventifs et constituent l'assise d'une saine gestion (systèmes d'information de gestion et de contrôle adéquat, processus de surveillance rigoureux, gestion financière prudente ; suivi adéquat du portefeuille de crédit etc.).

L'aspect physique ne doit pas pour autant être négligé. Une institution qui n'offre pas une apparence sécuritaire et solide n'inspirera pas la confiance de la population pour y déposer leurs épargnes.

Il est important tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'établissement que l'aménagement démontre le souci de sécurité de l'institution financière.

Pour atteindre ces objectifs, le personnel va être renforcé, sinon doublé. Ainsi, 46 nouveaux agents seront recrutés respectivement à partir de la deuxième année : 24, 2, 11 et 9 (Cf tableau 15). L'effectif total sera donc de 90 agents en fin de période, dont 30 agents de crédits.

**Par ailleurs**, il devient urgent de revoir l'organigramme actuel de la CAPPED, car il ne répond plus aux exigences de la Loi COBAC

En effet, l'actif de la CAPPED étant supérieur à francs **CFA 500.000.000**, l'article 30 de la COBAC stipule qu'il faudra doter cette institution de deux (2)

dirigeants. La Directrice actuelle doit être assistée dans ses tâches par un Directeur adjoint.

**Dans cette politique de renforcement des ressources humaines,** la priorité sera donnée au recrutement du responsable administratif et financier et de la personne ressource chargée de la maintenance du matériel informatique. Ces deux personnes seront opérationnelles, on le souhaiterait vivement, à partir de l'année 1. Ne disposant pas d'une convention collective des établissements de micro finance au Congo. La CAPPED doit initier une procédure de mise en place d'un accord d'établissement toujours pour améliorer sa politique sociale et salariale.

# **ANNEXE 1 : COUT DU PLAN D'AFFAIRES**

Tableau 11: BUDGET SUR 5 ANS

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
<b>EMPLOIS</b>						
EQUIPEMENTS	41 010 000	58 900 000	14 700 000	34 885 000	26 185 000	175 680 000
VARIATION DU BESOIN EN FONDS ROTATIF	406 051 075	118 250 000	31 567 739	31 963 217	148 278 481	736 110 512
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	240 733 655	330 431 436	355 992 596	408 270 825	448 550 928	1 783 979 441
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>687 794 730</b>	<b>507 581 436</b>	<b>402 260 335</b>	<b>475 119 043</b>	<b>623 014 409</b>	<b>2 695 769 953</b>
<b>RESSOURCES</b>						
INTERETS ET COMMISSIONS	181 278 010	328 849 063	371 506 534	439 523 141	516 851 234	1 838 007 981
VARIATION DES DEPOTS A TERME	406 051 075	118 250 000	31 567 739	31 963 217	148 278 481	736 110 512
<b>TOTAL RESSOURCES D'EXPLOITATION</b>	<b>587 329 084</b>	<b>447 099 063</b>	<b>403 074 272</b>	<b>471 486 358</b>	<b>665 129 715</b>	<b>2 574 118 493</b>
<b>BESOIN EN FINANCEMENT EXTERIEUR</b>	100 465 646	60 482 373	14 700 000	34 885 000	26 185 000	<b>236 718 019</b>
SUBVENTION D'INVESTISSEMENT	41 010 000	58 900 000	14 700 000	34 885 000	26 185 000	<b>175 680 000</b>
SUBVENTION D'EXPLOITATION	59 455 646	1 582 373				<b>61 038 019</b>

## **ANNEXE II : SIMULATIONS FINANCIERES**



## Tableau 12: Détermination des produits/services

### 1. PRETS

#### 1.1 .Produit de Prêt 1 :crédits d'investissement

<b>(1)- Montant moyen de prêt</b>	2 000 000
<b>(2)- Conditions de remboursement</b>	
fréquence de remboursement	Mensuel
durée effective du prêt(en mois)	12
période de grâce(en mois)	3
<b>(3)- Epargne obligatoire</b>	20% du crédit
<b>(4)- Structure de prix</b>	
méthode de taux d'intérêt	Dégressif
taux d'intérêt appliqué(/mois)	1,50%

#### 1.2.Produit de Prêt 2 :crédits cycliques

<b>(1)- Montant moyen de prêt</b>	1 700 000
<b>(2)- Conditions de remboursement</b>	
fréquence de remboursement	Mensuel
durée effective du prêt(en mois)	4
période de grâce(en mois)	1
<b>(3)- Epargne obligatoire</b>	15% du crédit
<b>(4)- Structure de prix</b>	
méthode de taux d'intérêt	Dégressif
taux d'intérêt appliqué(/mois)	4%

#### 1.3.Produit de Prêt 3: Micro-crédits

<b>(1)- Montant moyen de prêt</b>	150 000
<b>(2)- Conditions de remboursement</b>	
fréquence de remboursement	Mensuel
durée effective du prêt(en mois)	3
période de grâce(en mois)	0,5
<b>(4)- Structure de prix</b>	
méthode de taux d'intérêt	constant
taux d'intérêt appliqué(/mois)	4%

#### **1.4.Produit de Prêt 4: Escompte**

<b>(1)- Montant moyen de prêt</b>	1 500 000
<b>(2)- Conditions de remboursement</b>	
fréquence de remboursement	mensuel
durée effective du prêt(en mois)	2
<b>(3)- Epargne obligatoire</b>	15%
<b>(4)- Structure de prix</b>	
méthode de taux d'intérêt	constant
taux d'intérêt appliqué(/mois)	5%

#### **1.5.Produit de Prêt 5: Découverts**

<b>(1)- Montant moyen de prêt</b>	750 000
<b>(2)- Conditions de remboursement</b>	
fréquence de remboursement	mensuel
durée effective du prêt(en mois)	1
<b>(4)- Structure de prix</b>	
méthode de taux d'intérêt	constant
taux d'intérêt appliqué(/mois)	7%

#### 2.1.Transferts de fonds

<b>(1)- Montant des transferts</b>	
<b>(2)- Taux de transfert</b>	1,50%

#### 2.2.Domiciliation de salaire

<b>(1)- Montant de la domiciliation</b>	2000
<b>(2)- Nombre de domiciliation</b>	5% des Membres

2.3.Frais d'ouverture de compte 2500

2.4.Frais de tenue de compte 2000

#### **3.EPARGNE**

<b>(1)- Nombre d'adhésion</b>	
<b>(2)- Nombre cumulé de membres total</b>	13000
<b>(3)- Droits d'adhésion</b>	2500

**Tableau 13: DEPOTS A TERME**

	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
<b>CUMULE DES CREDITS ACCORDES</b>	1 149 550 000	1 565 600 000	1 797 600 000	2 187 600 000	2 561 450 000
<b>REMBOURSEMENT CREDIT</b>	91 021 480	120 750 265	139 823 100	154 579 487	193 360 571
<b>BESOIN EN FONDS ROTATIF CUMULE</b>	<b>-406 051 075</b>	<b>-524 301 075</b>	<b>-555 868 814</b>	<b>-587 832 031</b>	<b>-736 110 512</b>
<b>DEPOTS A TERME</b>	<b>406 051 075</b>	<b>524 301 075</b>	<b>555 868 814</b>	<b>587 832 031</b>	<b>736 110 512</b>
<b>TAUX</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
<b>DUREE</b>	<b>12 mois</b>	<b>12 mois</b>	<b>12 mois</b>	<b>12 mois</b>	<b>12 mois</b>

Tableau 14: INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENTS	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4			Année 5		
	Nbre	Coût unitaire	Montant total	Nbre	Coût Unitaire	Montant total	Nbre	Coût Unitaire	Montant total	Nbre	Coût unitaire	Montant total	Nbre	Coût Unitaire	Montant Total
<b>LICENCE D'EXPLOITATION</b>				2	500 000	1 000 000				1	500 000	500 000	1	500 000	500 000
<b>AMENAGEMENTS</b>				2	1 500 000	3 000 000				1	1 500 000	1 500 000	1	1 500 000	1 500 000
<b>MOBILIER DE BUREAU</b>			560 000			2 740 000			1 500 000			1 995 000			2 495 000
bureaux complets	2	150 000	300 000	9	150 000	1 350 000	3	150 000	450 000	7	150 000	1 050 000	9	150 000	1 350 000
meubles de rangement	2	100 000	200 000	5	100 000	500 000	3	100 000	300 000	5	100 000	500 000	7	100 000	700 000
Bancs				10	15 000	150 000	10	15 000	150 000	5	15 000	75 000	5	15 000	75 000
Chaises	4	15 000	60 000	16	15 000	240 000			0	8	15 000	120 000	8	15 000	120 000
tables + chaises de réunion			0	2	150 000	300 000			0	1	150 000	150 000	1	150 000	150 000
Casiers			0	4	50 000	200 000	12	50 000	600 000	2	50 000	100 000	2	50 000	100 000
<b>MATERIEL DE BUREAU</b>			18 650 000			24 060 000			10 500 000			24 590 000			13 590 000
Photocopieurs			0	2	800 000	1 600 000						0	1	800 000	800 000
ordinateurs complets	3	1 500 000	4 500 000	6	1 500 000	9 000 000				3	1 500 000	4 500 000	3	1 500 000	4 500 000
ordinateurs portables	2	1 000 000	2 000 000			0				1	1 000 000	1 000 000			0
renouvellement ordinateurs	8	1 500 000	12 000 000	8	1 500 000	12 000 000	7	1 500 000	10 500 000	11	1 500 000	16 500 000	5	1 500 000	7 500 000
Splits			0			0			0	4	450 000	1 800 000			0
Ventilateurs	5	30 000	150 000	4	30 000	120 000			0	4	30 000	120 000	4	30 000	120 000
Scanners			0	2	70 000	140 000			0	1	70 000	70 000	1	70 000	70 000
Coffre-forts				2	600 000	1 200 000				1	600 000	600 000	1	600 000	600 000

<b>MATERIEL DE TRANSPORT</b>		<b>21 800 000</b>		<b>24 500 000</b>		<b>2 700 000</b>		<b>4 500 000</b>		<b>6 300 000</b>					
Motos	2	900 000	1 800 000	5	900 000	4 500 000	3	900 000	2 700 000	5	900 000	4 500 000	7	900 000	6 300 000
voitures 4X4		1 200 000	0	0	1 200 000	0		0	0		0	0		0	0
<b>AUTRES MATERIELS</b>			<b>0</b>			<b>3 600 000</b>						<b>1 800 000</b>		<b>1 800 000</b>	
groupes électrogènes			0	2	1 800 000	3 600 000		0	1	1 800 000	1 800 000	1	1 800 000	1 800 000	
<b>TOTAL</b>			<b>41 010 000</b>			<b>58 900 000</b>			<b>14 700 000</b>			<b>34 885 000</b>		<b>26 185 000</b>	

**Tableau 15: EVOLUTION DU PERSONNEL**

CATEGORIES D' AGENTS	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	Nombre d'agents	Productivité Agt crédit	Nombre d'agents	Productivité Agt crédit	Nombre d'agents	Productivité Agt crédit	Nombre d'agents	Productivité Agt crédit	Nombre d'agents	Productivité Agt crédit
Directrice	1		1		1		1		1	
Directeur adjoint			1		1		1		1	
RRH			1		1		1		1	
Auditeur interne			1		1		1		1	
Responsable des opérations	1		1		1		1		1	
Comptable principal	1		1		1		1		1	
Aide comptable					2		2		2	
Gestionnaire d'Antenne	2		4		4		5		6	
Chef d'agence	1		2		2		2		2	
Responsable des engagements	2		2		2		2		2	
Gestionnaire de Micro crédit*	2		4		4		5		6	
Gestionnaire de comptes	4		6		6		8		9	
<b>Agent de crédit</b>	2	2	4	3,00	4	4,00	5	4,50	6	5,50
<b>Agent de recouvrement</b>	6	6	8	8,00	8	8	10	10	11	11
<b>Animateur socio économique</b>	5	5	9	7,00	9	9	11	10,00	13	11,00
Caissier	7		9		9		10		11	
Secrétaire	2		2		2		2		2	
Agent de l'ordre	3		3		3		3		3	
Réceptionniste	2		2		2		2		2	
Chauffeur	1		2		2		2		2	
Gardien	2		4		4		5		6	
Agent de liaison			1		1		1		1	
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>13</b>	<b>68</b>	<b>18,00</b>	<b>70</b>	<b>21,00</b>	<b>81</b>	<b>24,50</b>	<b>90</b>	<b>27,50</b>

**Tableau 16: EVOLUTION DES ACTIVITES**

**1.CREDITS**

	Crédit moyen	ANNEE 1			ANNEE 2			ANNEE 3			ANNEE 4			ANNEE 5			TOTAL		
		% en nb	Volume	Nbre	% en nb	Volume	Nbre	% en nb	Volume	Nbre	% en nb	Volume	Nbre	% en nb	Volume	Nbre	% en nb	Volume	Nbre
Crédits d'investissement	2 000 000	5%	410 000 000	205	5%	510 000 000	255	4%	540 000 000	270	5%	690 000 000	345	5%	800 000 000	400	5%	2 950 000 000	1 475
Crédits cycliques	1 700 000	2%	108 800 000	64	2%	175 100 000	103	2%	204 000 000	120	2%	249 900 000	147	3%	357 000 000	210	2%	1 094 800 000	644
Micro-crédits	150 000	91%	540 000 000	3 600	91%	750 000 000	5 000	91%	876 600 000	5 844	90%	1 012 950 000	6 753	89%	1 123 200 000	7 488	90%	4 302 750 000	28 685
Crédits d'escompte	1 500 000	1%	45 000 000	30	1%	63 000 000	42	1%	99 000 000	66	1%	127 500 000	85	1%	127 500 000	85	1%	462 000 000	308
Découverts	750 000	2%	45 750 000	61	2%	67 500 000	90	2%	78 000 000	104	2%	107 250 000	143	2%	153 750 000	205	2%	452 250 000	603
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>1 149 550 000</b>	<b>3 960</b>	<b>100%</b>	<b>1 565 600 000</b>	<b>5 490</b>	<b>100%</b>	<b>1 797 600 000</b>	<b>6 404</b>	<b>100%</b>	<b>2 187 600 000</b>	<b>7 473</b>	<b>100%</b>	<b>2 561 450 000</b>	<b>8 388</b>	<b>100%</b>	<b>9 261 800 000</b>	<b>31 715</b>
Variation annuelle						36%			15%			22%			17%				
Evolution			100%			136%			156%			190%			223%				

**2.AUTRES PRESTATIONS**

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	TOTAL
Transferts	1 980 000 000	2 772 000 000	2 772 000 000	3 326 400 000	3 991 680 000	14 842 080 000
Nbre domiciliation salaire	0	24 000	24 000	24 000	24 000	96 000

**3.EPARGNE**

	ANNEE 1			ANNEE 2			ANNEE 3	
	ENCOURS	Moyenne	Nombre	ENCOURS	Moyenne	Nbre	ENCOURS	Moyenne
<b>TOTAL</b>	<b>2 289 600 000</b>	<b>135 000</b>	<b>16 960</b>	<b>3 147 200 000</b>	<b>140 000</b>	<b>22 480</b>	<b>4 362 000 000</b>	<b>150 000</b>

tableau 17: COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL SUR CINQ ANS

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	% évolut° An 1/An 2	% évolut° An 2/An 3	% évolut° An 3/An 4	% évolut° An 4/An 5
<b>PRODUITS SUR OPERATIONS DE PRETS</b>	<b>107 758 010</b>	<b>180 509 063</b>	<b>207 266 534</b>	<b>247 827 141</b>	<b>291 776 034</b>	<b>68%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>
Opérations de trésorerie et interbancaires									
Opérations avec la clientèle	107 758 010	180 509 063	207 266 534	247 827 141	291 776 034	68%	15%	20%	18%
<b>CHARGES SUR OPERATIONS DE PRETS</b>	<b>24 363 064</b>	<b>20 972 043</b>	<b>16 676 064</b>	<b>17 634 961</b>	<b>22 083 315</b>	<b>-14%</b>	<b>-20%</b>	<b>6%</b>	<b>25%</b>
Opérations de trésorerie et interbancaires									
Opérations avec la clientèle	24 363 064	20 972 043	16 676 064	17 634 961	22 083 315	-14%	-20%	6%	25%
<b>MARGE D'INTERMEDIATION</b>	<b>83 394 945</b>	<b>159 537 020</b>	<b>190 590 469</b>	<b>230 192 180</b>	<b>269 692 718</b>	<b>91%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>
Commissions	73 520 000	148 340 000	164 240 000	191 696 000	225 075 200	102%	11%	17%	17%
Autres produits bancaires									
Autres charges d'exploitation bancaire									
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>156 914 945</b>	<b>307 877 020</b>	<b>354 830 469</b>	<b>421 888 180</b>	<b>494 767 918</b>	<b>96%</b>	<b>15%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>216 370 591</b>	<b>309 459 393</b>	<b>339 316 532</b>	<b>390 635 864</b>	<b>426 467 613</b>	<b>43%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>
Charges générales d'exploitation	94 941 980	113 482 980	123 777 780	144 956 040	153 440 855	20%	9%	17%	6%
Frais de personnel	97 683 768	157 443 250	177 607 655	201 723 611	225 515 428	61%	13%	14%	12%



Impôts et taxes	4 773 600	7 693 920	7 776 036	7 858 152	7 940 268	61%	1%	1%	1%
Dotations aux amortissements	18 971 243	30 839 243	30 155 061	36 098 061	39 571 061	63%	-2%	20%	10%

**MARGE DE COUVERTURE DES RISQUES**

<b>-59 455 646</b>	<b>-1 582 373</b>	<b>15 513 937</b>	<b>31 252 316</b>	<b>68 300 306</b>	<b>-97%</b>	<b>-1080%</b>	<b>101%</b>	<b>119%</b>
--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------	---------------	-------------	-------------

Dotations aux provisions pour créances douteuses	40 605 107	20 615 941	22 479 427	28 240 825	32 606 055	-49%	9%	26%	15%
Pertes sur créances irrécouvrables									
Charges exceptionnelles									
Produits exceptionnels									
Subventions d'équilibre									
Quote-part des subventions d'équipement	18 971 243	30 839 243	30 155 061	36 098 061	39 571 061	63%	-2%	20%	10%
Impôt sur le bénéfice									

**RESULTAT NET**

<b>-81 089 510</b>	<b>8 640 930</b>	<b>23 189 572</b>	<b>39 109 552</b>	<b>75 265 312</b>	<b>-111%</b>	<b>168%</b>	<b>69%</b>	<b>92%</b>
--------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------	-------------	------------	------------

% PNB	-52%	3%	7%	9%	15%
-------	------	----	----	----	-----

Tableau 18: BILAN PREVISIONNEL SUR CINQ ANS

**ACTIF**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	% évolut° An 1/An 2	% évolut° An 2/An 3	% évolut° An 3/An 4	% évolut° An 4/An 5
Caisse et banques	1 831 341 040	2 705 900 929	3 924 106 965	5 236 846 123	6 969 894 829	48%	45%	33%	33%
Chèques et effets à l'encaissement									
Titres de Placement									
<b>OPERATIONS DE TRESORERIE</b>	<b>1 831 341 040</b>	<b>2 705 900 929</b>	<b>3 924 106 965</b>	<b>5 236 846 123</b>	<b>6 969 894 829</b>	<b>48%</b>	<b>45%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>
Crédits d'investissement	288 590 003	310 129 987	337 594 151	422 399 928	483 632 335	7%	9%	25%	14%
Crédits cycliques	20 711 071	36 188 826	34 444 387	51 666 581	68 888 775	75%	-5%	50%	33%
Micro-crédits	90 000 000	63 000 000	73 050 000	84 750 000	93 600 000	-30%	16%	16%	10%
Crédits d'escompte	6 750 000	3 000 000	4 500 000	6 000 000	6 000 000				
(Provisions sur créances douteuses)	-40 605 107	-61 221 048	-83 700 475	-111 941 301	-144 547 356	51%	37%	34%	29%
<b>OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE</b>	<b>365 445 967</b>	<b>351 097 765</b>	<b>365 888 063</b>	<b>452 875 209</b>	<b>507 573 754</b>	<b>-4%</b>	<b>4%</b>	<b>24%</b>	<b>12%</b>
Comptes de régularisation d'Actif									
Débiteurs divers									
Société apparentée									
états et organismes internationaux									
Personnel									
Fournisseurs									
<b>COMPTES DE TIERS ET DE REGULARISATION</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				

Frais et valeurs incorporelles immobilisés	6 261 823	6 931 823	670 000	1 005 000	670 000	11%	-90%	50%	-33%
Immobilisations corporelles brutes (Amortissements des immobilisations corporelles)	82 997 477	140 897 477	155 597 477	189 982 477	212 667 477	70%	10%	22%	12%
Immobilisations corporelles en cours	-15 887 061	-27 425 061	-29 825 061	-35 603 061	-39 241 061	73%	9%	19%	10%
Dépôts et cautionnements	2 790 000	3 648 000	3 648 000	3 948 000	4 368 000	31%	0%	8%	11%
Titres de participation et autres titres immobilisés									
<b>IMMOBILISATIONS</b>	<b>76 162 239</b>	<b>124 052 239</b>	<b>130 090 416</b>	<b>159 332 416</b>	<b>178 464 416</b>	<b>63%</b>	<b>5%</b>	<b>22%</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL - ACTIF</b>	<b>2 272 949 246</b>	<b>3 181 050 933</b>	<b>4 420 085 444</b>	<b>5 849 053 748</b>	<b>7 655 932 998</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>

## PASSIF

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 3	Année 3	% évolution An 1/An 2	% évolution An 2/An 3	% évolution An 2/An 3	% évolution An 2/An 3
Banques et assimilées									
Charges à payer									
<b>OPERATIONS DE TRESORERIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
Epargne à vue	2 289 600 000	3 147 200 000	4 362 000 000	5 735 000 000	7 456 000 000	37%	39%	31%	30%
Epargne à terme									
Autres comptes de la clientèle									
<b>OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE</b>	<b>2 289 600 000</b>	<b>3 147 200 000</b>	<b>4 362 000 000</b>	<b>5 735 000 000</b>	<b>7 456 000 000</b>	<b>37%</b>	<b>39%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>

Comptes de régularisation de PASSIF									
Créditeurs divers									
Etats et autres organismes internationaux									
Personnel									
Fournisseurs									
<b>COMPTES DE TIERS ET DE REGULARISATION</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
Provisions pour risques et charges									
autres emprunts à moyen terme									
autres emprunts à long terme									
<b>Capitaux empruntés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
subventions d'équipement	22 038 757	50 099 514	34 644 453	33 431 391	20 045 330	127%	-31%	-4%	-40%
fonds de garantie									
résultat net de l'exercice	-81 089 510	8 640 930	23 189 572	39 109 552	75 265 312	-111%	168%	69%	92%
report à nouveau		-81 089 510	-74 176 767	-55 625 109	-19 699 554		-9%	-25%	-65%
réserves facultatives									
réserves légales			1 728 186	4 637 914	7 821 910				
fonds de solidarité	12 114 286	16 057 143	20 771 429	26 428 571	33 285 714	33%	29%	27%	26%
Capital	30 285 714	40 142 857	51 928 571	66 071 429	83 214 286	33%	29%	27%	26%
<b>Capitaux propres</b>	<b>-16 650 753</b>	<b>33 850 933</b>	<b>58 085 444</b>	<b>114 053 748</b>	<b>199 932 998</b>	<b>-303%</b>	<b>72%</b>	<b>96%</b>	<b>75%</b>
<b>COMPTES DE CAPITAUX PERMANENTS</b>	<b>-16 650 753</b>	<b>33 850 933</b>	<b>58 085 444</b>	<b>114 053 748</b>	<b>199 932 998</b>	<b>-303%</b>	<b>72%</b>	<b>96%</b>	<b>75%</b>
<b>TOTAL - PASSIF</b>	<b>2 272 949 247</b>	<b>3 181 050 933</b>	<b>4 420 085 444</b>	<b>5 849 053 748</b>	<b>7 655 932 998</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>

Tableau 19: RATIOS

RATIOS D'EFFICACITE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>1.Nbre d'emprunteurs actifs / employé</b>					
Nombre d'emprunteurs actifs	3 960	5 490	6 404	7 473	8 388
Nombre d'employés	44	68	70	80	90
<b>Ratio emprunteurs actifs/employé</b>	<b>90</b>	<b>81</b>	<b>91</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>2.Nbre d'emprunteurs actifs agent de crédit</b>					
Nombre d'emprunteurs actifs	3 960	5 490	6 404	7 473	8 388
Nombre d'agents de crédit*	13	18	21	25	28
<b>Ratio emprunteurs actifs/agent de crédit</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>
<b>3. Encours crédits / agent de crédit</b>					
Encours de crédit brut	399 301 075	409 318 814	445 088 539	558 816 510	646 121 110
Nombre d'agents de crédit*	13	18	21	25	28
<b>Ratio encours brut/agent de crédit</b>	<b>30 715 467</b>	<b>22 739 934</b>	<b>21 194 692</b>	<b>22 808 837</b>	<b>23 495 313</b>
<b>4. Nbre d'emprunteurs actif / agence</b>					
Nombre d'emprunteurs actifs	3 960	5 490	6 404	7 473	8 388
Nombre d'agences	4	6	6	7	8
<b>Ratio emprunteurs actifs/agence</b>	<b>990</b>	<b>915</b>	<b>1 067</b>	<b>1 068</b>	<b>1 049</b>
<b>5. Rendement du portefeuille</b>					
Intérêts et commissions sur prêts	107 758 010	180 509 063	207 266 534	247 827 141	291 776 034
Encours net de début de période		365 445 967	351 097 765	365 888 063	452 875 209
Encours net de fin de période	365 445 967	351 097 765	365 888 063	452 875 209	507 573 754
Encours net moyen	182 722 984	358 271 866	358 492 914	409 381 636	480 224 481
<b>Rendement du portefeuille</b>	<b>59%</b>	<b>50%</b>	<b>58%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>
<b>6. Efficacité administrative</b>					
Charges de personnel	97 683 768	157 443 250	177 607 655	201 723 611	225 515 428
Autres charges administratives	118 686 823	152 016 143	161 708 877	188 912 253	200 952 184
<b>Total des charges administratives</b>	<b>216 370 591</b>	<b>309 459 393</b>	<b>339 316 532</b>	<b>390 635 864</b>	<b>426 467 613</b>
Encours de crédit net moyen	182 722 984	358 271 866	358 492 914	409 381 636	480 224 481
<b>Ratio d'efficacité administrative</b>	<b>118%</b>	<b>86%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>89%</b>
<b>7. Efficacité opérationnelle</b>					
Total des charges d'exploitation	281 338 763	351 047 376	378 472 023	436 511 651	481 156 984
Encours de crédit net moyen	182 722 984	358 271 866	358 492 914	409 381 636	480 224 481

<b>Ratio d'efficacité opérationnelle</b>	<b>154%</b>	<b>98%</b>	<b>106%</b>	<b>107%</b>	<b>100%</b>
--	-------------	------------	-------------	-------------	-------------

<b>8. Charges personnel en % des charges adm.</b>					
Charges de personnel	97 683 768	157 443 250	177 607 655	201 723 611	225 515 428
Total des charges administratives	216 370 591	309 459 393	339 316 532	390 635 864	426 467 613
<b>Ratio charges personnel/charges adm.</b>	<b>45%</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>	<b>53%</b>

<b>RATIOS DE RENTABILITE</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Produits d'exploitation	181 278 010	328 849 063	371 506 534	439 523 141	516 851 234
Charges d'exploitation	281 338 763	351 047 376	378 472 023	436 511 651	481 156 984
Résultat d'exploitation	<b>-100 060 753</b>	<b>-22 198 313</b>	<b>-6 965 490</b>	<b>3 011 490</b>	<b>35 694 250</b>
Actif totaux moyens	<b>1 136 474 623</b>	<b>2 727 000 090</b>	<b>3 800 568 189</b>	<b>2 210 042 722</b>	<b>2 924 526 874</b>
<b>1.RENDEMENT DES ACTIFS</b>	<b>-9%</b>	<b>-1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
Fonds propres moyens	-8 325 377	8 600 090	45 968 188	29 042 722	57 026 872
<b>2.RENDEMENT DES FONDS PROPRES</b>	<b>1201,88%</b>	<b>-258,12%</b>	<b>-15,15%</b>	<b>10,37%</b>	<b>62,59%</b>
<b>3.AUTOSUFFISANCE OPERATION.</b>	<b>64,43%</b>	<b>93,68%</b>	<b>98,16%</b>	<b>100,69%</b>	<b>107,42%</b>
<b>4.AUTOSUFFISANCE FINANCIERE</b>	<b>64,43%</b>	<b>93,68%</b>	<b>98,16%</b>	<b>100,69%</b>	<b>107,42%</b>

<b>RATIOS D'EXPLOITATION</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>Produit net bancaire/produit brut</b>	<b>87%</b>	<b>94%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>
<b>Coefficient net d'exploitation (frais généraux/PNB)</b>	<b>138%</b>	<b>101%</b>	<b>96%</b>	<b>93%</b>	<b>86%</b>
<b>Marge de couverture des risques/PNB)</b>	<b>-38%</b>	<b>-1%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>
<b>Taux de marge nette(résultat net/PNB)</b>	<b>-52%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>
<b>Coefficient de rendement (résultat net/total bilan)</b>	<b>-3,57%</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,52%</b>	<b>0,67%</b>	<b>1%</b>
<b>Résultat net/encours de crédit fin d'exercice</b>	<b>-22%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>
<b>Taux transformation de l'épargne en crédit (encours brut/capita épargne)</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>

**COUTS ET RENDEMENTS**

	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>Rend. Moyen des prêts (intérêts/actif clientèle +trésorerie)</b>	<b>4,91%</b>	<b>5,90%</b>	<b>4,83%</b>	<b>4,36%</b>	<b>3,90%</b>
<b>Rend. Moyen des concours à la clientèle (intérêts/actif clientèle)</b>	<b>29,49%</b>	<b>51,41%</b>	<b>56,65%</b>	<b>54,72%</b>	<b>57,48%</b>
<b>Rend. Moyen des opérations de trésorerie (produits/actif trésorerie)</b>	<b>9,90%</b>	<b>12,15%</b>	<b>9,47%</b>	<b>8,39%</b>	<b>7,42%</b>

**AUTRES ELEMENTS D'APPRECIATION**

	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>Nombre de membres</b>	<b>16 960</b>	<b>22 480</b>	<b>29 080</b>	<b>37 000</b>	<b>46 600</b>
<b>Epargne</b>	<b>2 289 600 000</b>	<b>3 147 200 000</b>	<b>4 362 000 000</b>	<b>5 735 000 000</b>	<b>7 456 000 000</b>
<b>Nombre de prêts</b>	<b>3 960</b>	<b>5 490</b>	<b>6 404</b>	<b>7 473</b>	<b>8 388</b>
<b>Volume de crédit</b>	<b>1 149 550 000</b>	<b>1 565 600 000</b>	<b>1 797 600 000</b>	<b>2 187 600 000</b>	<b>2 561 450 000</b>