



MODALITE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE MOBILE BANKING



ETUDE DE FAISABILITE POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE MOBILE BANKING FAVORISANT L'INCLUSION FINANCIERE A MADAGASCAR

RAPPORT FINAL VERSION DU 12 octobre 2012



5^{ème} étage, Immeuble ARO Antsahavola – BP. 7631

101 – ANTANANARIVO

MADAGASCAR

Tél. : (261) 20 22 631 86/87 – (261) 32 07 631 86

Fax : (261) 20 22 337 20

E-mail : fthm@moov.mg

Site web: www.fthm.mg

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Sommaire

Sommaire	1
Liste des schémas.....	3
Glossaire.....	4
1. Résumé exécutif	5
1.1. Les objectifs du projet de Mobile Banking	5
1.2. Les principes et la stratégie globale de mise en œuvre	5
1.3. Les structures de pilotage et d'exécution du projet.....	6
1.4. Le calendrier de mise en œuvre du projet	8
1.5. Le plan d'affectation du financement de l'AFD	9
2. Les objectifs du projet de Mobile Banking	10
2.1. Les finalités du projet	10
2.2. Les objectifs spécifiques	10
3. Présentation détaillée des modalités d'exécution du projet	12
3.1. Définition des principes et de la stratégie globale de mise en œuvre	12
3.2. Présentation des principaux axes stratégiques d'intervention	14
3.2.1. Composante 1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)	14
3.2.2. Composante 2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking	16
3.2.3. Composante 3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur	21
3.2.4. Composante 4 : Suivi et évaluation à mi-parcours du projet	25
3.3. Présentation de la structure de gestion et d'exécution du projet	27
3.3.1. La structure de pilotage et de gestion du projet de Mobile Banking :	28
3.3.2. La structure de mise en œuvre du projet de Mobile Banking :	30
3.3.3. Les bénéficiaires du projet de Mobile Banking :	30
4. Présentation du calendrier de mise en œuvre du projet de mobile Banking.....	31
4.1. Agencement du projet.....	31
4.1.1. C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)	32
4.1.2. C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking.....	33
4.1.3. C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur	34
4.1.4. C4 : Suivi et évaluation du projet	35
4.2. Planning prévisionnel de mise en œuvre	36
4.2.1. Planning global du projet.....	37

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking		

4.2.2.	Planning détaillé des activités	38
5.	Plan d'affectation du financement de l'AFD	40
5.1.	Lotissement global du projet.....	40
5.2.	Participation de l'AFD et des IMF	40
1.1.	Répartition globale des coûts annuels par composante	41
1.1.	Répartition globale des coûts annuels par lot.....	42
1.2.	Répartition globale des coûts des composantes par lot	42
6.	Annexes	43
6.1.	Le cadre logique pour la mise en place du dispositif cible de Mobile Banking en faveur de l'inclusion financière à Madagascar	43
6.2.	Répartition détaillée des coûts annuels par composante	47
6.3.	Répartition détaillée des coûts annuels par lot.....	50
6.4.	Répartition détaillée des coûts des composantes par lot	51
6.5.	Détails des coûts de mise en œuvre.....	55

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Liste des schémas

Schéma 1 : Structures de gestion, de pilotage et de gestion du projet de Mobile Banking	7
Schéma 2 : Agencement général du projet	8
Schéma 3 : Jalons du projet.....	8
Schéma 4 : Démarche de déploiement	14
Schéma 5 : Structures de gestion, de pilotage et de gestion du projet de Mobile Banking	27
Schéma 6 : Agencement général du projet	31
Schéma 7 : Jalons du projet.....	32
Schéma 8 : Agencement de la composante C1	33
Schéma 9 : Agencement de la composante C2	34
Schéma 10 : Agencement de la composante C3	35
Schéma 11 : Agencement de la composante C4	36
Schéma 12 : Planning global du projet.....	37
Schéma 13 : Planning détaillé des activités.....	38

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Glossaire

Acronymes	Définition
AFD	Agence Française de Développement
AMOA	Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage
APIMF	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest
CNMF	Coordination Nationale de la Microfinance
CSBF	Commission de la Supervision Bancaire et Financière
GSM	Global System for Mobile
IMF	Institution de Microfinance
IVR	Interactive Voice Response
J2ME	Java 2 Platform, Micro Edition
LAB CFT	Lutte Anti-Blanchiment et Contre le Financement du Terrorisme
MB	Mobile Banking
MOA	Maîtrise d'Ouvrage
MOE	Maître d'œuvre
OMERT	Organe de Régulation du secteur des Télécommunications
OTM	Opérateur de Téléphonie Mobile
OTM	Opérateur de Téléphonie Mobile
PIN	Personal Identification Number
SaaS	Software as a Service
SIG	Système d'Information et de Gestion
SMS	Short Message Services
SVI	Serveur Vocal Interactif
UGP	Unité de Gestion du Projet
USSD	Unstructured Supplementary Service Data
WAP	Wireless Application Protocol

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

1. Résumé exécutif

1.1. Les objectifs du projet de Mobile Banking

Le projet de Mobile Banking à mettre en œuvre a pour objet de « développer l'inclusion financière à Madagascar à travers le développement de nouveaux canaux de distribution de services financiers, notamment en faveur des personnes exclues du système financier formel, par l'utilisation du Mobile Banking ».

Il a pour objectifs spécifiques de :

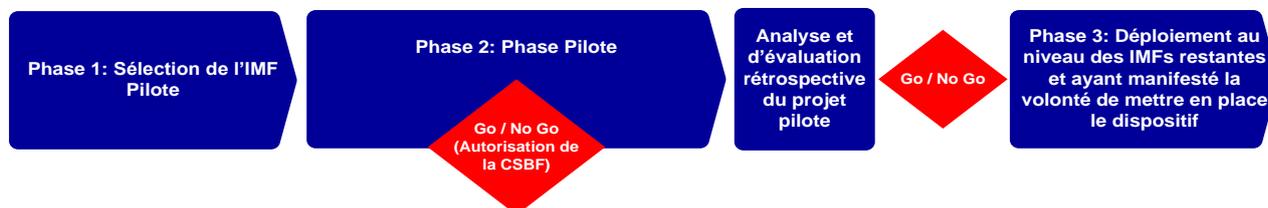
- Améliorer et renforcer le cadre réglementaire existant afin de favoriser le développement du Mobile Banking en faveur du secteur de la microfinance ;
- Déployer et capitaliser les acquis du projet pilote de Mobile Banking ;
- Mutualiser les expériences pilotes auprès de toutes les IMFs du secteur ;
- Augmenter la portée géographique des IMFs dans les zones rurales les plus reculées.

1.2. Les principes et la stratégie globale de mise en œuvre

Le projet de Mobile Banking sera mis en œuvre suivant une approche basée sur 5 principes fondamentaux:

- **L'alignement avec la stratégie globale, l'approche et les objectifs définis dans la nouvelle Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (SNFI 2013 – 2017) :** visant à permettre au projet de se conformer avec le cadre stratégique national et communément accepté par l'ensemble de tous les acteurs du secteur, et à mettre en application les principes clés de bonnes pratiques de la Stratégie Nationale en matière de microfinance.
- **L'appropriation du projet par les différents acteurs du secteur de la microfinance à Madagascar :** afin de permettre aux différentes parties prenantes de la microfinance malgache d'assurer la mise en œuvre du projet de Mobile Banking en tenant compte aussi bien du cadre stratégique national, que des besoins des IMF et des bénéficiaires finaux. Dans ce cadre, il est recommandé de mettre en place une Unité de Gestion de Projet, qui assurera le rôle d'unité d'exécution et d'opérationnalisation du projet de Mobile Banking.
- **La non exécution directe du projet par les promoteurs (Afd / CNMF / APIMF) :** visant à asseoir les rôles respectifs des différents acteurs du projet et à éviter que les promoteurs du projet soient à la fois juge ou qu'ils soient impliqués dans des attributions qui ne leur sont pas initialement dévolues.
- **La subvention des « bonnes IMFs »** visant à assurer le développement du secteur, d'une part, et à veiller à l'efficacité et l'efficience du projet d'autre part, à travers le financement des IMFs, préselectionnées, qui ont la capacité et la volonté de se développer, d'être pérenne financièrement et de proposer ses services financiers par le dispositif de Mobile Banking.
- **Une approche de déploiement « soft launch »** entrant dans le cadre d'une démarche prudentielle visant à mettre en place un projet pilote afin de maîtriser tous les risques éventuels liés à la mise en œuvre du modèle IMF Led, d'éprouver la viabilité juridique, technique et économique du modèle, à tirer des leçons et des best practices et à capitaliser sur les acquis de la phase pilote avant un déploiement plus large auprès des IMFs restantes ayant exprimées la volonté de mettre en place ce type de dispositif. Cette démarche de déploiement se fera en trois grandes phases schématisées comme suit :

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	



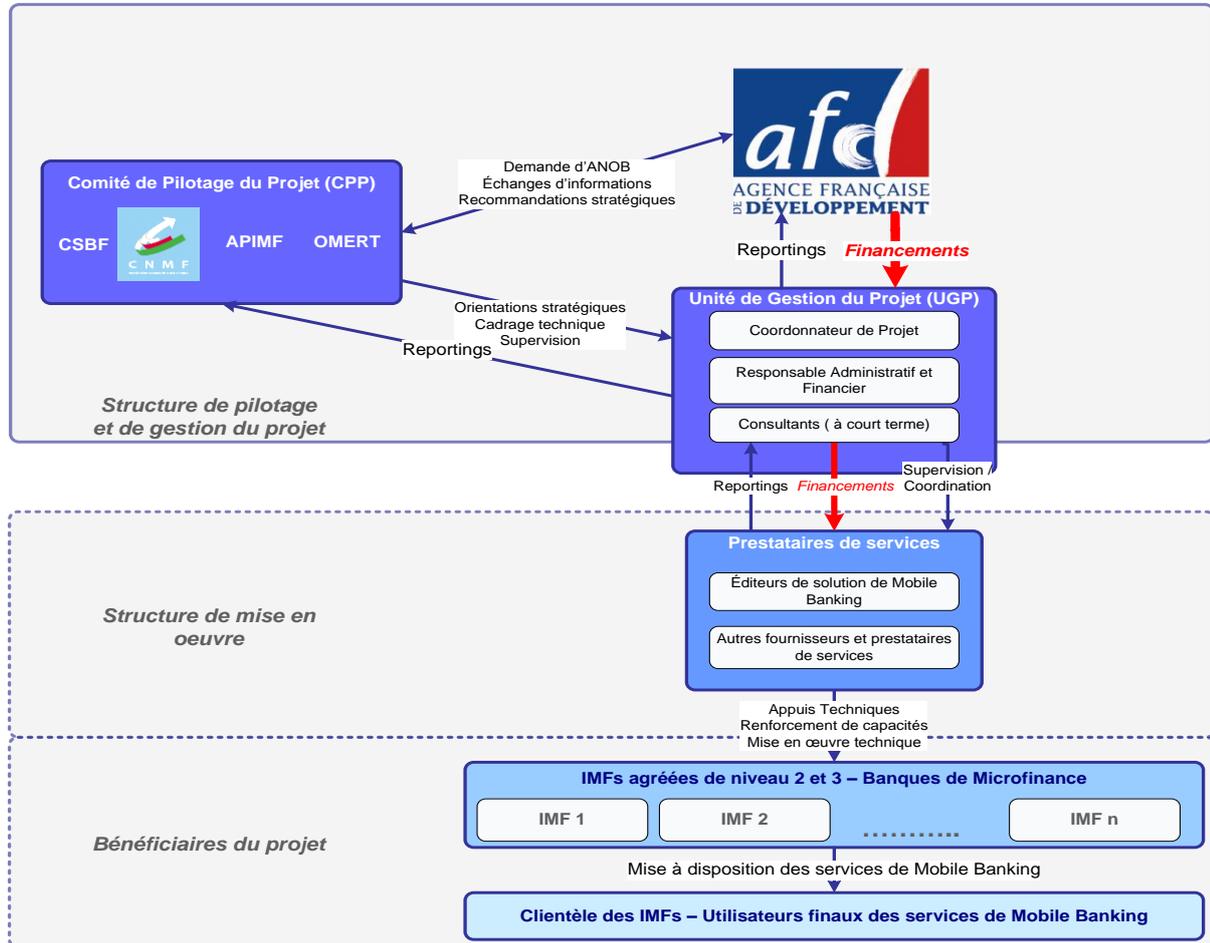
1.3. Les structures de pilotage et d'exécution du projet

La mise en œuvre du projet de Mobile Banking fera intervenir trois catégories d'acteurs, à savoir :

- **La structure de pilotage et de gestion du projet** : comprenant trois principaux acteurs :
 - **Le bailleur – l'Agence Française de Développement** : qui assurera le financement du projet de Mobile Banking, d'une part, et se chargera de l'élaboration du document cadre du projet et de la définition des principales procédures administratives et financières à suivre pour la mise en œuvre du dispositif, d'autre part.
 - **Le Comité de Pilotage du Projet (CPP)** : qui assurera le suivi et la supervision générale de l'exécution du projet de Mobile Banking tel que défini dans le cadre logique et le calendrier de mise en œuvre définis et validés par l'AFD. Le CPP sera constitué des représentants de la CNMF, de l'APIMF, de l'OMERT et de la CSBF. Si besoin, le CPP pourra éventuellement faire appel à des personnes externes ayant les capacités techniques sur des sujets spécifiques pour les appuyer.
 - **L'Unité de Gestion du Projet (UGP)** : en charge de la gestion technique et de la coordination des différentes activités liées à la mise en œuvre du projet de Mobile Banking. Elle assurera le rôle d'interface entre les prestataires de services et le bailleur / le CPP. Elle sera composée d'un coordonnateur de Projet, d'un responsable administratif et financier et des consultants à court terme qui se chargeront des aspects plus techniques pour la mise en œuvre du modèle.
- **La structure de mise en œuvre du projet de Mobile Banking** : la mise en œuvre effective des différentes activités du projet sera confiée à des prestataires de services qui seront recrutés par l'UGP. Ils seront constitués notamment des différents éditeurs internationaux de solutions de Mobile Banking, des bureaux d'études et/ou des consultants, des autres fournisseurs et prestataires de services dont les fournisseurs de matériels et équipements techniques.
- **Les bénéficiaires du projet de Mobile Banking** : constitués
 - **des bénéficiaires directs du projet**, essentiellement constitués par les IMFs ayant mis en place le dispositif de Mobile Banking et ayant bénéficié des appuis techniques et financiers des structures de mise en œuvre du projet.
 - **des utilisateurs finaux des services de Mobile Banking**, qui bénéficieront d'un accès plus facile aux services financiers des IMFs à travers la téléphonie mobile.

Le schéma ci-après présente de manière synthétique les relations entre les différentes parties prenantes du projet :

Schéma 1 : Structures de gestion, de pilotage et de gestion du projet de Mobile Banking



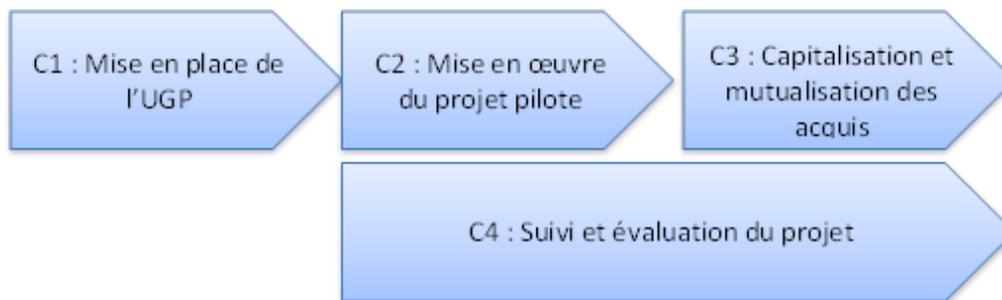
	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

1.4. Le calendrier de mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet verra la réalisation de quatre composantes :

- la mise en œuvre de l'UGP(C1) ,
- la mise en œuvre du projet pilote (C2) ,
- la capitalisation et mutualisation des acquis (C3),
- le suivi et l'évaluation du projet (C4)

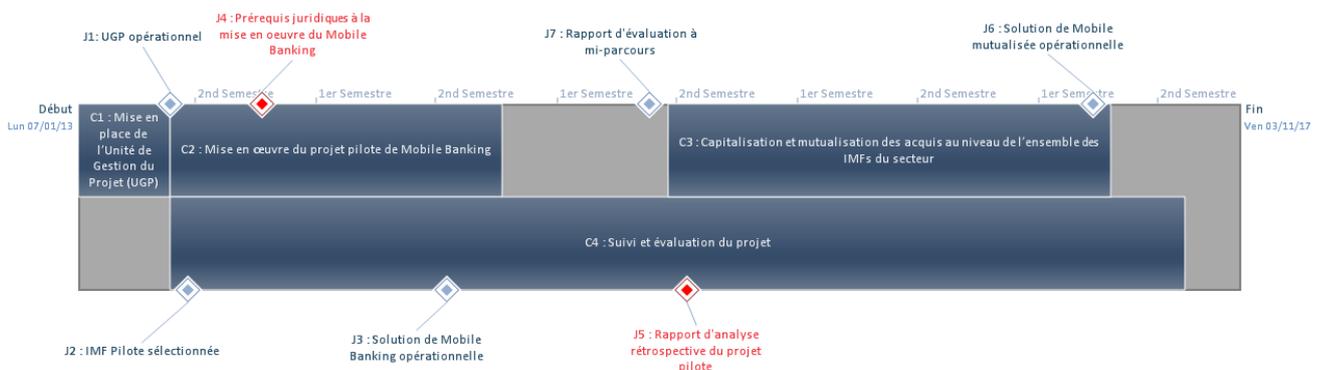
Schéma 2 : Agencement général du projet



La mise en place de l'UGP sera réalisée en priorité afin de disposer de l'entité chargée de la gestion administrative et des passations de marché permettant de sélectionner les entités de mise en œuvre effectives du projet. Ceci fait, le projet pilote pourra être mise en œuvre. A l'issue de cette phase pilote, un atelier devra être organisé afin de capitaliser les acquis, les bonnes pratiques et les leçons apprises du projet permettant de statuer sur un éventuel déploiement plus large. Le suivi et évaluation est réalisé durant toute la mise en œuvre du projet.

Cinq principaux jalons seront observés au cours de la mise en œuvre du projet dont, deux jalons critiques : J4 validant les prérequis juridiques à la mise en œuvre du Mobile Banking, avant le lancement de la phase pilote et J5 à l'issue du rapport d'analyse rétrospective du projet pilote permettant de valider ou non le large déploiement du modèle.

Schéma 3 : Jalons du projet



	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

1.5. Le plan d'affectation du financement de l'AFD

Pour la mise en œuvre du projet, le financement de l'AFD sera réparti comme suit :

Composante	Total	Financement AFD	Participation AFD	Financement IMF	Participation IMF
C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)	150 000	150 000	100%	-	0%
C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking	1 035 000	931 500	90%	103 500	10%
C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur	917 500	825 750	90%	91 750	10%
C4 : Suivi et évaluation du projet	30 000	30 000	100%	-	0%
Total général	2 132 500	1 937 250		195 250	

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

2. Les objectifs du projet de Mobile Banking

2.1. Les finalités du projet

Tel que décrit dans le cadre logique du projet présenté dans la section 3.2 du rapport d'étude de faisabilité juridique et technique¹, l'objectif global du projet de Mobile Banking est de favoriser l'accès à des services de microfinance diversifiés, tant au niveau de l'offre de produits qu'au niveau des types d'institutions, grâce à des institutions viables, intégrées dans le secteur financier pour une majorité de ménages à faible revenu et de micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire malgache.

Autrement dit, le projet visera essentiellement à développer l'inclusion financière à Madagascar à travers le développement de nouveaux canaux de distribution de services financiers, notamment en faveur des personnes exclues du système financier formel, par l'utilisation du Mobile Banking.

2.2. Les objectifs spécifiques

Afin d'atteindre cet objectif général, le projet vise comme objectifs spécifiques et résultats intermédiaires :

- L'amélioration et le renforcement du cadre réglementaire existant afin de favoriser le développement du Mobile Banking en faveur du secteur de la microfinance ;
- Le déploiement et la capitalisation des acquis issus d'un projet pilote de Mobile Banking ;
- La mutualisation des expériences pilotes auprès de toutes les IMFs du secteur et large déploiement du dispositif de Mobile Banking ;
- L'augmentation in fine de la portée géographique des IMFs dans les zones rurales reculées.

Dans ce cadre, le projet de Mobile Banking s'articulera autour de quatre grandes composantes (détaillées dans le paragraphe 3.2 à la page 14) :

Composante 1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)

Cette composante vise à mettre en place une structure opérationnelle qui aura pour principale attribution de :

- Développer les différents outils de pilotage et de gestion du projet (Manuel de procédures du projet, Manuel de passation de marché (conforme aux procédures de l'AFD), Plan de Travail Annuel et Pluriannuel détaillé et budgets correspondants, rapports financiers et techniques...).
- Planifier, coordonner et assurer le suivi de la mise en œuvre du projet conformément aux orientations stratégiques définies par le Comité de Pilotage du Projet.
- Assurer le rôle d'interface entre le Comité de Pilotage et les différents acteurs sur le terrain (IMFs, prestataires de services, consultants,...).
- Une présentation plus détaillée de l'organisation et des modalités de fonctionnement de la structure de gestion et d'exécution du projet est présentée plus bas dans la section 2.3 du présent rapport.

¹ A titre de rappel, le cadre logique du projet de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar, tel que validé dans le rapport d'étude de faisabilité juridique et technique est présenté en annexe 6.1, page 43 du présent rapport.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Composante 2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking

Cette seconde composante du projet vise à déployer le dispositif de Mobile Banking IMF Led au niveau d'une l'IMF pilote selon une approche graduelle : au niveau d'un point de service pilote dans un premier temps avant un déploiement sur l'ensemble du réseau de l'IMF pilote dans un second temps. La sélection de l'IMF pilote se fera à travers le lancement d'un appel à manifestation d'intérêts auprès de toutes les IMFs éligibles et/ou ayant exprimé la volonté d'assurer ce rôle. Cette approche graduelle dite « soft launch » vise essentiellement à (i) éprouver la viabilité juridique, technique et économique du modèle IMF Led à petite échelle, (ii) à évaluer l'intérêt que suscite le modèle IMF Led chez les clients finaux des IMFs, (iii) à tirer les leçons apprises et les best practices issues de la phase pilote, et (iv) à capitaliser sur la phase pilote pour déployer le modèle auprès des IMFs restantes et ayant exprimé la volonté de mettre en place ce type de dispositif.

Composante 3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur

Après la phase d'opérationnalisation et d'exploitation du projet pilote de Mobile Banking, une étude sera lancée afin de (i) analyser la viabilité du modèle IMF Led, (ii) évaluer les impacts réels du dispositif sur l'inclusion financière, (iii) identifier les leçons apprises et les best practices du projet pilote, et (iv) définir des recommandations précises quant à un éventuel déploiement à plus grande échelle du modèle IMF Led au niveau des IMFs restantes du secteur.

Les retours d'expérience du projet pilote permettront à l'ensemble des différents acteurs concernés d'engager des réflexions plus poussées sur :

- Les évolutions et les réformes juridiques à mettre en œuvre afin de consolider et d'appuyer les acquis en termes de Mobile Banking en faveur des IMF malgaches ;
- Le modèle économique adéquat et répondant à la fois aux besoins des utilisateurs finaux et aux orientations stratégiques des IMFs ;
- Les possibilités de mutualisation des ressources (SIG, solution de Mobile Banking, centre de ressources techniques pour la maintenance des solutions de Mobile Banking, réseau d'agents agréés...) afin de faciliter le déploiement du dispositif au niveau de toutes les IMFs du secteur, et ce afin de renforcer l'impact du projet en terme d'inclusion financière ;
- Le développement d'outils types de gestion facilitant l'implémentation et l'exploitation du dispositif IMF Led par les IMF restantes (outils standard de gestion de projet, standard de procédure de contrôle interne ou de LAB - CFT, ...).

Composante 4 : Suivi et évaluation du projet

Cette dernière composante vise à mettre en place un système de suivi rigoureux du projet afin d'évaluer de manière objective l'atteinte des résultats et des impacts attendus du projet tant au niveau du secteur de la microfinance en général qu'au niveau des IMFs et des utilisateurs finaux des services de Mobile Banking.

Ainsi, outre les suivis systématiques réalisés par l'Unité de Gestion de Projet et le Comité de Pilotage ainsi que les éventuelles missions de supervisions menées par l'AFD, des bureaux d'études seront recrutés afin de mener l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale du projet. Ces évaluations porteront sur les principaux indicateurs définis dans le cadre logique du projet et viendront ainsi appuyer les résultats de l'étude de capitalisation menées à l'issue de la phase pilote.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Les détails des activités à mener par composante sont présentés dans la section 3.2 du présent livrable.

3. Présentation détaillée des modalités d'exécution du projet

3.1. Définition des principes et de la stratégie globale de mise en œuvre

D'un point de vue stratégique, et compte tenu des objectifs et des composantes exposées ci-dessus, la mise en œuvre du projet de Mobile Banking en faveur de l'inclusion financière à Madagascar devrait répondre aux principes généraux ci-après :

Alignement avec la stratégie globale, l'approche et les objectifs définis dans la nouvelle Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (SNFI 2013 – 2017) :

En effet, afin de permettre d'insérer le projet dans un cadre stratégique national et communément accepté par l'ensemble de tous les acteurs du secteur, un travail d'alignement du cadre logique du projet avec les axes stratégiques de la SNFI devra être préalablement entamé par le bailleur et le promoteur du projet. Par ailleurs, ce principe répond aux exigences d'alignement définies dans la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra »². Enfin, le respect de ce principe d'alignement permettra d'adresser la recommandation N°2 définie dans le rapport de revue de l'efficacité de l'aide pour la Microfinance (CLEAR) du CGAP en 2005 et visant à « *mettre en application les principes clés de bonnes pratiques de la Stratégie Nationale* ».³

L'appropriation du projet par les différents acteurs du secteur de la microfinance à Madagascar :

Conformément au premier engagement défini dans la Déclaration de Paris⁴, ce second principe vise à permettre aux principaux acteurs du secteur de la microfinance malgache de cadrer, de piloter et d'assurer le suivi de la mise en œuvre du projet de Mobile Banking en tenant compte à la fois du cadre stratégique national, ainsi que des besoins réels des bénéficiaires (IMF et clients défavorisés en zone rurale reculée). La mise en œuvre de ce principe reposerait sur l'intégration de la structure de coordination du secteur (la CNMF) et des représentants des IMF (l'APIMF) au sein du Comité de Pilotage du Projet, et ce afin de leur permettre une réelle appropriation du projet.

La non-exécution directe du projet par les promoteurs (AFD / CNMF / APIMF) :

Ce troisième principe vise à :

² Principe d'alignement de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra (2005-2008) : « *Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires* »

³ Source : « Rapport de revue de l'efficacité de l'aide pour la microfinance » - CGAP, Octobre 2005

⁴ « *Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement* »

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

- Asseoir les rôles respectifs des différents acteurs du projet. A ce titre les rôles dévolus aux promoteurs du projet cités ci-dessus seront essentiellement orientés sur le cadrage stratégique et le suivi de la mise en œuvre du projet, d'une part, et sur le financement des activités prévues, d'autre part.
- Eviter que les promoteurs soient à la fois juge et partie.
- Eviter d'impliquer les promoteurs du projet dans des attributions qui ne leur sont pas initialement dévolues. A titre d'illustration, il sera difficile à la CNMF et à l'APIMF de gérer contractuellement tous les prestataires qui seront en charge de la mise en œuvre des différentes activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre du projet de Mobile Banking.

A cet effet, il est recommandé de mettre en place une Unité de Gestion de Projet, qui assurera le rôle d'unité d'exécution et d'opérationnalisation du projet. Cette UGP sera placée sous les directives et les orientations stratégiques du Comité de Pilotage.

La subvention des « bonnes IMF⁵ » :

Conformément à la recommandation N°5 du rapport CLEAR du CGAP en 2005, ce principe vise à assurer le développement du secteur, d'une part, et de veiller à l'efficacité et l'efficience du projet d'autre part. En effet, ce principe permettra de sélectionner des IMF qui ont la capacité et la volonté de se développer tout en étant efficaces et en visant la pérennité financière. Dans ce cadre, il est recommandé de sélectionner les IMF bénéficiaires (dont l'IMF pilote) sur la base d'un appel à proposition et/ou d'un appel à manifestation d'intérêts permettant d'évaluer la volonté de l'IMF, d'une part, et leur capacité technique et opérationnelle à mettre en œuvre le dispositif de Mobile Banking.

Une approche « soft launch » :

Dans le cadre d'une démarche prudentielle visant à maîtriser tous les risques éventuels énumérés et analysés dans la section 6 du rapport d'analyse de faisabilité technique et juridique, la démarche globale de mise en œuvre du projet de Mobile Banking se fera suivant une approche « soft launch ». Ce type d'approche vise essentiellement à (i) éprouver la viabilité juridique, technique et économique du modèle IMF Led à travers une phase pilote limitée à une seule IMF, (ii) à tirer les leçons apprises et les best practices issues de la phase pilote, et (iii) à capitaliser sur la phase pilote pour déployer le modèle auprès des IMF restantes et ayant exprimées la volonté de mettre en place ce type de dispositif.

En synthèse, cette démarche de déploiement se fera en trois grandes phases schématisées comme suit :

⁵ Terme utilisé pour qualifier les IMF ayant notamment la capacité opérationnelle pour mettre en œuvre le dispositif cible (exemple : disposer d'un SIG), la santé financière nécessaire compte tenu des investissements à réaliser, une volonté forte pour mener à bien le projet de Mobile Banking.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Schéma 4 : Démarche de déploiement



Les détails techniques relatifs aux différentes activités prévues dans le cadre de cette approche « soft launch » sont présentés dans la section 2.2 du présent rapport.

3.2. Présentation des principaux axes stratégiques d'intervention

Quatre axes stratégiques d'intervention organisés en composantes seront à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du projet, à savoir :

- C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet,
- C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking,
- C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur,
- C4 : Suivi et évaluation du secteur.

3.2.1. Composante 1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)

Une structure sera hébergée au sein de la CNMF, afin de bénéficier d'un ancrage institutionnel fort, et de disposer à proximité toutes les données et documentations sur le secteur. Par ailleurs, cela permettra également d'éviter de louer un local dédié.

La mise en œuvre de cette composante se fera à travers deux principales actions, à savoir :

- Le recrutement de l'Unité de Gestion de Projet,
- L'élaboration des différents documents de travail.

Composante 1.1 : Recrutement de l'Unité de Gestion de Projet

Objectifs

Cette composante aura pour objectif de sélectionner, les principaux acteurs constituant l'Unité de Gestion de Projet, à savoir,

- Le coordonnateur du projet,
- Le responsable Administratif et Financier,
- Les consultants à court terme pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la mise à jour du business plan, l'étude sur les réformes règlementaires, les activités de communication et l'atelier de capitalisation.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Activités à mettre en œuvre

Le recrutement de l'UGP sera directement géré par la CNMF.

Trois activités devront être menées :

- **La rédaction des Termes de Référence pour chaque poste** : dans le but de recruter les personnes qui satisferont au mieux les attributions du poste, les termes de référence devront comprendre à minima les objectifs du poste, les tâches ainsi que les résultats attendus vis-à-vis du responsable, les éventuels livrables qu'il devrait fournir, ainsi que le profil et les qualifications dont il devra disposer.
- **Le lancement de l'Appel d'Offres** : à l'issue de la définition des différents Termes de Référence, un appel d'offres ouvert à large diffusion devra être lancé pour sélectionner les responsables qui constitueront l'UGP. Cet appel d'offres devra mettre en avant les différents critères de sélection de ces responsables tels que définis dans les TDR. Le lancement de cet appel d'offres sera sous la responsabilité de la CNMF.
- **Le dépouillement des offres** : à la clôture de l'Appel d'Offres, la CNMF devra procéder au dépouillement des candidatures reçues. Elle évaluera ensuite les candidatures éligibles et sélectionneront les trois responsables de l'UGP pour des fins de contractualisation.

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante seront sélectionnés les membres de l'Unité de Gestion de Projet.

Délai de mise en œuvre

Un délai de trois mois sera à prévoir pour cette sous-composante, allant de la rédaction des TDR à la signature des contrats de prestation de services entre la CNMF, ou le Bailleur et les responsables de l'UGP.

Composante 1.2 : Elaboration des documents de travail

Objectifs

Cette sous-composante aura pour objectifs de doter l'UGP des différents outils de pilotage et de gestion du projet, qui lui permettront de mener à bien sa mission.

Activités à mettre en œuvre

L'UGP se chargera elle-même de l'élaboration des documents de travail dont elle aura besoin pour mener à bien sa mission :

Deux différents documents devront être élaborés :

- **Un manuel de procédures et de passation de marché comprenant** :
 - les modalités de mise en œuvre opérationnelle et organisationnelle, ainsi que les différentes modalités financières de gestion de projet. Seront annexés au manuel de procédure, tous les documents types qui pourront être utilisés au cours du projet : dossiers d'appel d'offres types pour les marchés de fourniture, de services, de prestation intellectuelle, de travaux, modèles de bons de commande ; modèles de contrats, etc.
 - les modalités de consultation et de recrutement des différents prestataires de services sur la base du code des marchés publics et sur la convention type de l'AFD relatives aux modes de consultations, seuils des contrats, documents d'appels d'offres types, modèles de

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

contrats, etc. pour la réalisation de toutes les prestations de services et/ou intellectuelles, des travaux, et des achats de fournitures et de biens.

- **Un plan de travail annuel et pluriannuel** : toutes les activités à mener pour la mise en place du dispositif devront être planifiées dans le temps. Les résultats attendus, les indicateurs, les responsables de chaque activité ainsi que le budget à allouer devront être identifiés. Des rapports financiers et/ou techniques devront être programmés à l'issue d'une phase du projet.

Tous ces documents et outils de travail seront préalablement validés par le Comité de Pilotage avant leur mise en vigueur.

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante, l'UGP disposera de tous les documents nécessaires à la mise en œuvre et au suivi du projet de Mobile Banking.

Délai de mise en œuvre

Un délai de trois mois sera également à prévoir pour l'élaboration des documents de travail de l'UGP.

3.2.2. Composante 2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking

Pour conduire à bien cette composante du projet, quatre volets devront être menés :

- Un volet de mise en œuvre,
- Un volet économique et financier,
- Un volet juridique,
- Un volet communication.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Composante 2.1 : Volet de mise en œuvre

Objectifs

Cette sous-composante consistera à déployer la solution de Mobile Banking au niveau de l'IMF qui aura été sélectionnée pour mettre en œuvre le projet pilote de Mobile Banking.

Activités à mettre en œuvre

Sept activités devront être menées :

- **La sélection de l'IMF pilote** : une liste restreinte d'IMF devra être constituée sur la base de critères tels que la capacité technique, humaine et financière de l'IMF à mettre en œuvre le modèle, sa pérennité, sa catégorie (2 et/ ou 3), le nombre de ses clients, et son apport contributaire⁶ dans la mise en place de la solution. Un appel à propositions devra ensuite être lancé à ces IMF présélectionnées pour choisir l'IMF pilote qui fera l'objet du déploiement du dispositif de Mobile Banking. Chaque IMF candidate devra décrire son projet de Mobile Banking dont notamment les services qu'elle souhaite proposer via le dispositif.
- **La sélection de l'AMOA⁷** : un consultant AMOA à court terme sera recruté par la CNMF sur la base de la convention type de l'AFD Ce consultant se chargera notamment de la rédaction du cahier des charges et de l'accompagnement de l'IMF (MOA : Maîtrise d'Ouvrage) de l'éditeur de la solution de Mobile Banking (MOE : Maîtrise d'œuvre) dans le déploiement de la solution. Il remontera auprès du MOE les problèmes techniques ou les points d'attention du MOA et servira d'interface entre ces deux acteurs en interprétant les besoins fonctionnels du MOA en besoins techniques pour le MOE.
- **La rédaction du cahier des charges relatif au déploiement de la solution** : le cahier des charges sera à rédiger par l'AMOA et devra comprendre notamment, les différents services qui seront proposés par le modèle, les fonctionnalités et les différents modules attendus de la solution, son architecture technique, le support technologique à mettre en place, etc.
- **La sélection du MOE** : un appel d'offre devra être lancé par l'UGP pour sélectionner l'éditeur qui se chargera du déploiement de la solution. Son choix sera basé notamment sur les fonctionnalités que propose la solution, son coût, les services d'assistance technique et les services après-vente que propose l'éditeur, etc.
- **L'accompagnement à la mise en place de la solution** : l'AMOA se chargera de l'assistance technique du MOA dans le déploiement de la solution. Il effectuera notamment le suivi des travaux du MOE, et veillera à s'assurer du respect des cahiers des charges par ce dernier.
- **Le déploiement de la solution par le MOE** :

Cette activité comprend :

- La livraison, l'installation et la configuration des équipements dont notamment les serveurs, le réseau et les matériels de télécommunication
- Le développement, le paramétrage, l'installation de la solution proprement dite

⁶ L'apport contributaire de l'IMF pourra être en nature ou en numéraire (pourcentage du budget total de mise en œuvre de la solution de Mobile Banking).

⁷ Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

- La réalisation des tests : les tests unitaires, et les tests d'intégration. Un PV de test devra être établi à l'issue de ces tests
- **La formation des utilisateurs au niveau de l'IMF par l'AMOA** : une formation des différents utilisateurs, dont notamment le responsable SI, devra être effectuée, pour leur permettre de s'approprier la solution déployée et d'agir en cas de problèmes techniques mineurs.

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante :

- La solution ainsi que tous les périphériques nécessaires à la mise en œuvre du projet seront installés paramétrés et déployés au niveau de l'IMF pilote,
- Tous les tests seront effectués,
- La solution de Mobile Banking sera opérationnelle,
- Les responsables au niveau de l'IMF seront capables d'exploiter, de gérer la solution et de résoudre les problèmes techniques mineurs éventuels.

Délai de mise en œuvre

Un délai de un an sera à prévoir pour le déploiement pilote de la solution de Mobile Banking.

Composante 2.2 : Volet économique et financier

Objectifs

Cette sous-composante visera à affiner le modèle économique (sur la base du modèle standard établi) qui permettra à l'IMF pilote d'être viable économiquement et de rentabiliser ses investissements.

Activités à mettre en œuvre

En respectant le manuel de passation de marché, un consultant à court terme qui fera partie de l'UGP devra être recruté par la CNMF pour la customisation du business model et du business plan de l'IMF pilote :

- **L'élaboration du business model** : pour préciser le modèle économique de l'IMF pilote. Le modèle économique devra arbitrer sur :
 - Les services qui seront effectivement proposés par le dispositif, compte tenu de l'existant au sein de l'IMF (type de services proposés, taux de rémunération), de la stratégie commerciale de l'IMF, du volume de transactions ainsi que du profil socio-économique de ses clients et/ou de ses membres, etc.
 - les sources de revenus,
 - les principes de facturation par service,
 - les différents éléments de coûts qui seront engagés.
- **L'élaboration du business plan** : Il s'agira de préciser le prévisionnel financier de l'IMF, c'est-à-dire de :
 - valider les différentes hypothèses pour l'établissement du business plan : hypothèse d'activités, de fonctionnement, d'investissement, et de financement

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking		

- élaborer les différents états financiers prévisionnels pour une période de cinq ans : les comptes de résultats et bilans prévisionnels, les éléments de trésorerie prévisionnels (fonds de roulement, besoins en fonds de roulement, trésorerie, plan de financement)
- évaluer la visibilité et la rentabilité financière du projet: sur la base du prévisionnel, analyser la rentabilité du projet selon les critères suivants : taux de Rentabilité Interne (TRI), valeur actuelle nette (VAN), retour sur investissement

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante, le modèle économique (avec les sources de revenu, les principes de facturation, les éléments de coûts, etc.) adapté aux caractéristiques de l'IMF seront définis et ses prévisionnels financiers pour une période de cinq ans seront élaborés.

Délai de mise en œuvre

Un délai de trois mois sera à prévoir pour cette sous-composante.

Composante 2.3 : Volet juridique

Objectifs

Cette composante consistera à mettre en place tous les prérequis juridiques nécessaires afin de se conformer à la réglementation en vigueur.

Activités à mettre en œuvre

Quatre activités devront être menées pour la mise en œuvre du volet juridique :

- **Une demande d'autorisation au niveau de la CSBF** : bien que le modèle « IMF Led » ne soit pas contraire aux réglementations en vigueur, une demande d'autorisation préalable auprès de la CSBF devra être déposée dans la mesure où ce dispositif peut présenter des risques opérationnels à sécuriser. Cette demande vise à recueillir l'accord formel et officiel de la CSBF sur la capacité de l'IMF à mettre en œuvre le dispositif de Mobile Banking.
- **Une déclaration et une demande d'agrément pour les matériels auprès de l'OMERT** : les IMF ne disposent pas de licence relative à l'utilisation des réseaux de télécommunication des opérateurs téléphoniques. Elles devront à cet effet, déposer une demande auprès de l'institution de régulation pour obtenir une autorisation pour l'utilisation des matériels de télécommunications nécessaires au déploiement du dispositif de Mobile Banking.
- **La mise en place d'une organisation et de procédures internes LAB/CFT** : dans le but de respecter les exigences de la loi n°2004-020 du 8 juillet 2007 sur la lutte contre le blanchiment de capitaux, la mise en place des mesures exigées par les dispositions en vigueur dans le domaine devra être menée au niveau de l'IMF, dont notamment l'élaboration de procédures internes et d'une organisation spécifiques.
- **La mise en œuvre de réformes réglementaires** : compte-tenu des objectifs de réformes réglementaires sur le long terme, un consultant devra être recruté par la CNMF et intégré l'UGP pour mener des études poussées sur les propositions de réformes visant à cristalliser le dispositif de Mobile Banking en cours de développement.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante, le dispositif cible sera conforme aux exigences du cadre réglementaire existant, et aura obtenu toutes les autorisations nécessaires pour le lancement du projet.

Délai de mise en œuvre

Mise à part la mise en œuvre de réformes réglementaires, qui est prévu sur le long terme, un délai de trois mois sera à prévoir pour la réalisation des activités de cette sous-composante.

Composante 2.4 : Volet communication

Objectifs

Cette sous-composante vise à appuyer la phase de prise en main et de lancement commercial du modèle « IMF Led » grâce à une communication ciblée sur le projet de Mobile Banking en général, et sur les offres de services proposés par le projet pilote, en particulier, dans le but de faire adhérer la population cible au modèle « IMF Led » mis en place.

Activités à mettre en œuvre

Elle consistera à mener une campagne d'information, d'éducation et de communication auprès des clients de l'IMF pilote dans le but de présenter les offres de services de Mobile Banking, d'une part, et de les rassurer sur la sécurité des transactions et sur la fiabilité du dispositif, d'autre part. Un consultant qui intégrera l'UGP à court terme sera recruté par la CNMF pour mener à bien cette activité.

Trois principaux axes de communication seront ainsi à prévoir :

- un **axe informatif** sur :
 - le modèle « IMF Led » en général, sur les différents acteurs, les principes directeurs du dispositif, etc. ainsi que sur la technologie utilisée,
 - le réseau de distribution disponible : les différentes agences ou agents agréés proposant le service,
 - le coût et le mode d'emploi de chaque type de service proposé, quelles démarches adoptées pour initier, ou confirmer une transaction.
- un **axe éducatif** consistant à sensibiliser la population sur :
 - l'importance et les avantages procurés par l'accès aux services financiers en général, et aux services de Mobile Banking, en particulier,
 - la vocation et la raison d'être des IMF consistant à fournir des services financiers aux personnes défavorisées exclues du système financier classique afin de les permettre notamment d'épargner et de sécuriser leur fond,
 - les inconvénients de la culture du « cash »,
 - les intérêts et les avantages des avancées dans le secteur de la télécommunication et des nouveaux supports technologiques.
- un **axe promotionnel** consistant à promouvoir :
 - le modèle, ses avantages, sa valeur ajoutée, sa fiabilité et sa sécurité,

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

- les services financiers en général, notamment les services d'épargne permettant de rémunérer les fonds qui ne sont directement utilisés, et les services de crédit permettant d'emprunter de l'argent pour financer des activités
- les services de Mobile Banking proposés en insistant sur leurs caractéristiques, leur système de facturation, et en mettant en évidence leurs avantages concurrentiels par rapport aux offres de services financiers classiques, notamment les avantages relatifs à la proximité et à la commodité des services proposés, et aux offres de Mobile Money actuellement proposées par les Telco.

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante, la population sera sensibilisée sur le dispositif et sur les services de Mobile Banking proposés et adhèrera au modèle « IMF Led ».

Délai de mise en œuvre

La mise en œuvre de cette composante est estimée pour une période de trois mois, dont un mois avant le lancement officiel des services de Mobile Banking par l'IMF pilote.

3.2.3. Composante 3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur

Sur la base de l'expérience pilote, cette composante visera à :

- analyser la viabilité du modèle de Mobile Banking,
- évaluer ses impacts réels sur l'inclusion financière,
- identifier les bests practices du projet pilote,
- définir les recommandations à prendre en compte pour un déploiement plus large du modèle,
- valider les acquis identifiés du projet pilote avec toutes les parties prenantes,
- déployer le modèle au niveau d'un plus large éventail d'IMF.

Pour ce faire trois activités sont à prévoir :

- Composante 3.1 : Analyse rétrospective du projet pilote
- Composante 2.2 : Atelier national de capitalisation
- Composante 2.3 : Large déploiement

Composante 3.1 : Analyse rétrospective du projet pilote

Objectifs

Cette composante sera mise en œuvre après un an d'exploitation du projet pilote de la solution de Mobile Banking. Elle aura pour objectifs d'analyser la viabilité économique et technique du modèle, d'évaluer les impacts du dispositif, et de tirer des bests practices, des leçons et des recommandations sur la base des expériences acquises lors de la mise en œuvre du projet pilote.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Activités à mettre en œuvre

Un consultant qui intégrera l'UGP devra être recruté par la CNMF dans ce cadre pour évaluer le projet pilote en termes de :

- **Pertinence** : en analysant les caractéristiques du dispositif cible par rapport :
 - au contexte qui prévaut au niveau de l'IMF ainsi que de ses clients,
 - à la politique générale en matière de microfinance
- **Efficacité** : en évaluant les résultats du projet au regard des objectifs qui ont été fixés lors du lancement du projet,
- **Impacts** : en analysant les premiers retours d'expérience en matière d'inclusion financière au niveau de la population, notamment dans les zones rurales,
- **Efficiace** : en rapportant le montant des investissements engagés sur les résultats et/ou impacts de la mise en œuvre du dispositif,
- **Viabilité** : aussi bien d'un point de vue économique et technique en analysant notamment si :
 - les services proposés sont adaptés aux besoins des clients de l'IMF pilote,
 - le business model défini permet à l'IMF de dégager des revenus satisfaisants compte tenu des investissements et des charges engagés,
 - les matériels, serveurs, et solution de Mobile Banking présentent des caractéristiques et difficultés technologiques accessibles aux responsables au niveau de l'IMF et s'ils répondent aux différents besoins identifiés lors du lancement du projet.

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante seront identifiées les informations pertinentes permettant de décider de la poursuite du projet, d'une part, et les bests practices à dupliquer ou les erreurs à éviter, ainsi que les facteurs clés de succès, pour un éventuel déploiement au niveau d'un éventail plus large d'IMF, d'autre part. Les recommandations relatives à ce déploiement plus large devront être également être définies à l'issue de l'étude. Dans le cas où il s'avère qu'il n'est pas viable de généraliser le projet tel qu'il a été configuré initialement, l'AFD aura la possibilité de rediriger les fonds vers une autre initiative qui fonctionne.

Délai de mise en œuvre

Un délai moyen d'un mois sera à prévoir pour l'analyse rétrospective du projet pilote.

Composante 3.2 : Atelier national de capitalisation

Objectifs

La tenue d'un atelier national de capitalisation permettra de rassembler les différentes parties prenantes du projet afin de valider les résultats de l'analyse rétrospective du dispositif pilote (cf. Composante 3.1.) d'une part et de ceux de l'évaluation à mi-parcours du projet de Mobile Banking d'autre part (cf. Composante 4.1). Par ailleurs, outre le partage d'expériences, cet atelier permettra également de décider ensemble sur les orientations stratégiques à donner à la mise en place du projet.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Activités à mettre en œuvre

Dans le cadre d'une approche participative, cet atelier devrait voir la participation des différents acteurs dans le secteur de la microfinance (la CSBF, la CNMF, l'APIMF, les IMF, etc.), des autorités de régulation du secteur de la télécommunication, et des partenaires techniques et financiers.

Un consultant devra être recruté par la CNMF pour intégrer l'UGP et pour organiser et animer cet atelier qui devra aboutir à:

- une décision relative à la poursuite du projet ou non,
- une mises à jour éventuelle des orientations stratégiques du projet,
- l'identification des différents éléments qui devront être retenus lors de la mise en place du modèle au niveau d'autres IMF, dont entres autres :
 - le modèle économique adéquat et répondant aux besoins des utilisateurs et aux objectifs et orientations stratégiques fixés par l'IMF,
 - les caractéristiques et fonctionnalités des matériels, serveurs, solution à déployer,
 - les possibilités de mutualisation de ressources,
 - les réformes juridiques à entamer,
 - les facteurs clés de succès pour la réussite du projet.

Résultats attendus

A l'issue de la réalisation de cette sous-composante sera arrêtée la décision sur la poursuite du projet et sur les recommandations à respecter pour un éventuel déploiement plus large du modèle IMF Led.

Délai de mise en œuvre

La préparation ainsi que la tenue de l'atelier national de capitalisation est estimée pour une période de un mois.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Composante 3.3 : Large déploiement

Objectifs

Sur la base des résultats de l'analyse rétrospective et des décisions retenues lors de l'atelier national de validation, cette composante consistera à mettre en œuvre le dispositif de Mobile Banking au niveau d'autres IMF présentant les prérequis nécessaires, et ayant formulé un besoin explicite de subvention pour la mise en place du dispositif de Mobile Banking.

Activités à mettre en œuvre

Les activités à mettre en œuvre pour ce large déploiement seront à peu près semblables à la composante 2 détaillée antérieurement. Elles tiendront compte de ce qui a été réalisé au cours de la phase pilote et des résultats de la capitalisation. Ces activités comprendront :

- **La sélection des IMF qui feront l'objet du déploiement** sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt ou appel à projet,
- **L'élaboration d'un business model et d'un business plan pour chaque IMF** en se basant sur ceux qui ont été élaborés lors de la phase pilote,
- **La sélection de l'AMOA** qui se chargera de l'appui du MOA et du suivi du MOE,
- **La mise à jour éventuelle du cahier des charges** élaborée lors de la phase pilote,
- **La sélection du MOE,**
- **L'accompagnement à la mise en place de la solution,**
- **Le déploiement de la solution**
- **La formation des utilisateurs**

Résultats attendus

A l'issue de cette composante le dispositif « IMF Led » sera déployé au niveau de deux IMF⁸.

Délai de mise en œuvre

Elle est estimée pour une période de un an et demi.

⁸ Les coûts de mise en œuvre de la solution de Mobile Banking au niveau des autres IMF peuvent être mutualisés afin de réduire le coût total d'acquisition par rapport à la mise en œuvre initiale.

	<p align="center">Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar</p>	
<p align="center">Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking</p>		

3.2.4. Composante 4 : Suivi et évaluation à mi-parcours du projet

Un suivi rigoureux du projet sera mis en place afin d'évaluer l'atteinte de ses objectifs et de ses impacts sur le secteur de la microfinance en général, ainsi qu'au niveau des IMF et des utilisateurs finaux de services financiers de Mobile Banking, en particulier.

Un consultant devra être recruté par la CNMF afin de mener cette évaluation.

Objectifs

L'évaluation à mi-parcours sera menée après une durée de deux ans et demie de mise en œuvre du projet de Mobile Banking, c'est-à-dire à la fin de la phase pilote du projet de Mobile Banking. Elle aura pour objectifs d'analyser la viabilité économique, juridique et technique du dispositif cible, évaluer ses impacts du dispositif, et de tirer des bests practices, des leçons et des recommandations sur la base des expériences acquises lors de la première moitié du projet.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Activités à mettre en œuvre

Les consultants devront évaluer le projet de Mobile Banking dans son ensemble en termes de :

- **Pertinence** : en analysant les caractéristiques du projet par rapport :
 - au contexte qui prévaut au niveau des IMF ainsi que de ses clients,
 - à la politique générale en matière de microfinance
- **Efficacité** : en évaluant les résultats du projet au regard des objectifs qui ont été fixés lors du lancement du projet,
- **Impacts** : en analysant les retours observés en matière d'inclusion financière au niveau de la population, notamment dans les zones rurales,
- **Efficience** : en rapportant le montant du total du financement débloqué sur les résultats et/ou impacts de la mise en œuvre du dispositif
- **Viabilité** : aussi bien d'un point de vue juridique qu'économique et technique en analysant notamment si :
 - les services proposés sont adaptés aux besoins des clients finaux des IMF en général,
 - le projet est en conformité avec les éventuels changements au niveau du cadre réglementaire,
 - les matériels, serveurs, solution de Mobile Banking présentent des caractéristiques et difficultés technologiques accessibles aux responsables disponibles au niveau des IMF et s'ils répondent aux différents besoins identifiés lors du lancement du projet,
 - le business model défini permettra aux IMF de dégager des revenus satisfaisants compte tenu des investissements et des charges qui devront être engagés

Résultats attendus

A l'issue de cette sous-composante :

- les résultats et les impacts du projet de Mobile Banking auront été analysés,
- les best practices, les leçons à tirer ainsi que les facteurs clés de succès sur la réussite d'un projet de Mobile Banking auront été identifiés,
- les éventuelles mises à jour sur les orientations du projet ainsi que les recommandations sur sa suite auront été arrêtées.

Délai de mise en œuvre

Un délai moyen d'un mois sera à prévoir pour l'évaluation du projet de Mobile Banking.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

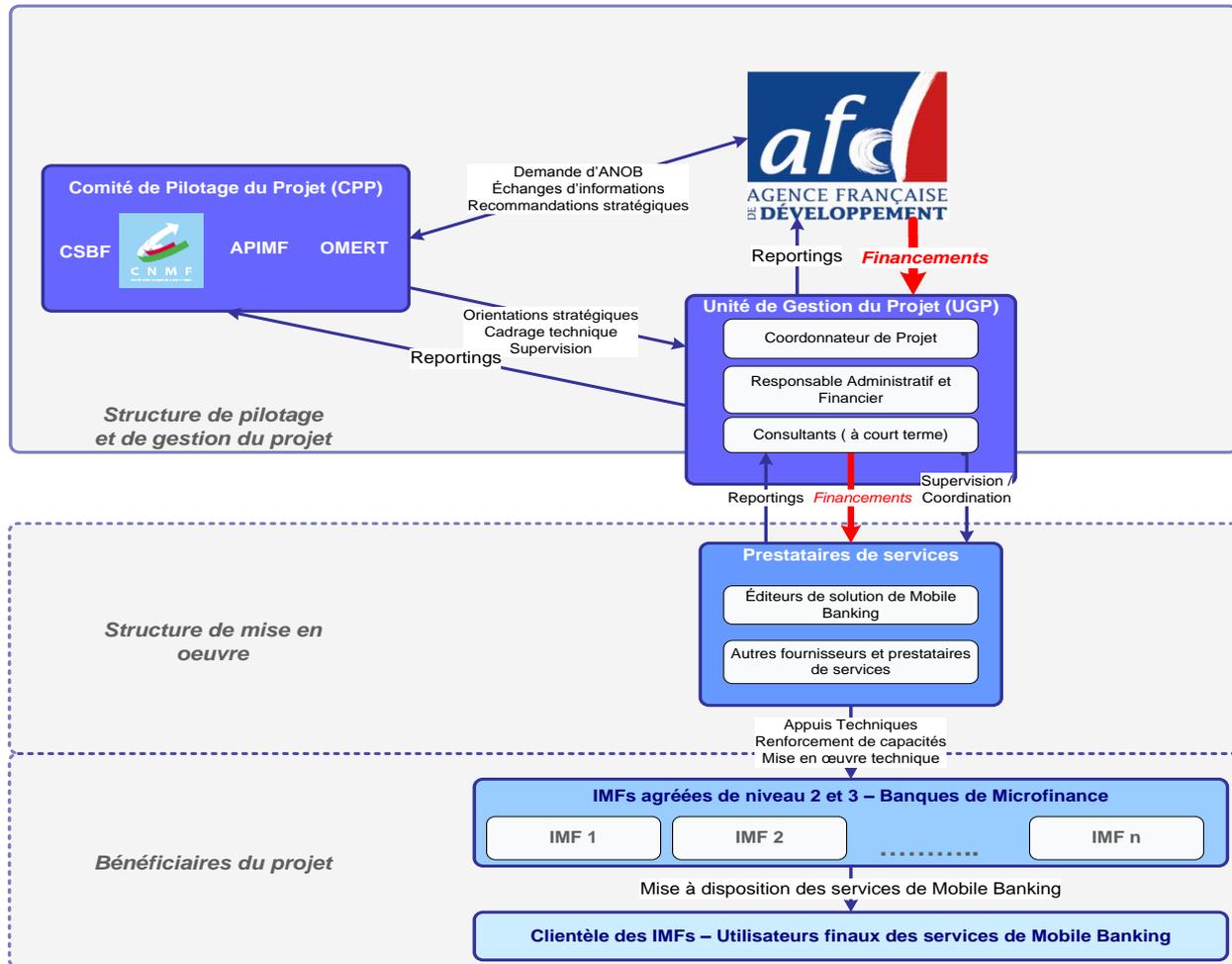
3.3. Présentation de la structure de gestion et d'exécution du projet

La mise en œuvre du projet de Mobile Banking fera intervenir trois catégories d'acteurs, à savoir :

- La structure de pilotage et de gestion du projet ;
- La structure de mise en œuvre des activités du projet ;
- Les bénéficiaires du projet.

Le schéma ci-après présente de manière synthétique les relations entre les différentes parties prenantes du projet :

Schéma 5 : Structures de gestion, de pilotage et de gestion du projet de Mobile Banking



	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking		

3.3.1. La structure de pilotage et de gestion du projet de Mobile Banking :

La structure de pilotage et de gestion du projet comprend trois principales entités :

Le bailleur – l'Agence Française de Développement :

L'AFD assurera le rôle de sponsor du projet de Mobile Banking dans son ensemble. L'AFD sera en charge de définir le document cadre du projet (cadre logique, convention de financement, manuel de subvention...) et définira les principales procédures administratives et financières à suivre, conformément aux différents principes définis dans la section 3.1. A ce titre, l'AFD donnera son avis de non objection pour toute proposition d'attribution de marché soumise par l'UGP et assurera le déblocage des fonds à la fois sur la base du plan de financement défini dans la convention de financement du projet et sur la base des demandes de fonds établies par l'Unité de Gestion de Projet (UGP) et préalablement validée par le Comité de Pilotage du Projet (CPP). Par ailleurs, en tant que bailleur du projet, l'AFD sera également en charge de valider les rapports techniques et financiers de l'UGP qui auront été préalablement approuvés par le CPP.

Le Comité de Pilotage du Projet (CPP) :

Cette structure assurera un suivi et une supervision générale de l'exécution du projet de Mobile Banking, conformément au cadre logique et au calendrier de mise en œuvre définis et validés par l'AFD.

De manière plus spécifique, le CPP sera en charge de :

- Veiller à la mise en place de l'UGP ;
- Formuler les orientations stratégiques du projet de Mobile Banking ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des différents rapports techniques et financiers soumis par l'UGP ;
- Approuver les plans de travail, les budgets et autres rapports élaborés par l'UGP, conformément à la convention de financement et au calendrier global de mise en œuvre validés par l'AFD ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles pour une adaptation ou amélioration du cadre logique du projet de Mobile Banking tout en respectant l'objectif spécifique et le budget validés par l'AFD ;
- Proposer les recommandations stratégiques et techniques auprès de l'AFD ;
- Approuver les propositions d'attribution de marché soumises par l'UGP (proposition de sélection de l'IMF Pilote, proposition d'attribution de marché en faveur de l'éditeur de solution de Mobile Banking et/ou des autres prestataires de services) ;
- Soumettre les demandes d'avis de non objection à l'AFD préalablement au déblocage des fonds.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Compte tenu de son rôle stratégique et technique, le CPP serait une entité quadripartite constituée :

- Des représentants de la CNMF ;
- Des représentants de l'APIMF ;
- Des représentants de la CSBF;
- Des représentants de l'OMERT.

Si besoin, le CPP pourra éventuellement faire appel à des observateurs et/ou des experts techniques, sur des sujets spécifiques afin de l'appuyer dans l'exercice de ses fonctions.

L'Unité de Gestion du Projet (UGP) :

L'UGP sera la principale entité en charge de la gestion technique et de la coordination des différentes activités du projet de Mobile Banking. Plus spécifiquement, l'UGP aura pour attributions de :

- Planifier toutes les activités du projet de Mobile Banking conformément aux directives et aux orientations stratégiques du CPP ;
- Elaborer les plans de travail et les budgets annuels du projet et les soumettre à l'approbation du CPP et à la validation de l'AFD ;
- Préparer, lancer et gérer les processus d'appel d'offres visant à sélectionner les différents prestataires de services du projet ;
- Coordonner et assurer le suivi de l'exécution des travaux par les différents prestataires de services ;
- Assurer la gestion budgétaire, financière et comptable du projet ;
- Soumettre les rapports techniques et financiers du projet à l'approbation du CPP et à la validation de l'AFD ;
- Assurer le secrétariat du CPP.

A cet effet, l'UGP sera la principale interface entre les prestataires de services et le bailleur / le CPP. Elle serait composée de :

- D'un Coordonnateur de Projet qui sera le point focal de l'UGP ;
- D'un Responsable administratif et financier qui assurera la gestion budgétaire et financière du projet et se chargera de la gestion et de la supervision de tous les processus d'appel d'offres / appel à propositions du projet de Mobile Banking.
- Des consultants à court terme qui se chargeront des aspects plus techniques tels que l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la mise à jour du business plan, l'étude sur les réformes réglementaires, les activités de communication et l'atelier de capitalisation.

Par ailleurs, afin de faciliter les échanges d'informations entre l'UGP et le CPP et les différentes IMFs bénéficiaires du projet, d'une part, et afin de légitimer l'ancrage institutionnel du projet, d'autre part, il est recommandé que l'UGP soit hébergé au niveau de la CNMF.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking		

3.3.2. La structure de mise en œuvre du projet de Mobile Banking :

La mise en œuvre effective des différentes activités du projet sera confiée à des prestataires de services qui seront recrutés par l'Unité de Gestion de Projet à travers des processus d'appels d'offres nationaux et/ou internationaux.

Ces prestataires de services peuvent être constitués :

- Des différents éditeurs internationaux de solutions de Mobile Banking, qui seront sélectionnés par voie d'appels d'offres internationaux sur la base d'un cahier de charges qui aura été développé spécifiquement par IMF. Les éditeurs ainsi sélectionnés assureront la maîtrise d'œuvre du déploiement de la solution de Mobile Banking au niveau des IMFs.
- Des bureaux d'études et/ou des consultants (firme ou individuels) qui seront en charge de mener les différentes activités d'appui technique en faveur des IMFs et/ou du secteur de la microfinance dans son ensemble. A titre d'exemple, cette catégorie de prestataires pourrait entre autres inclure les consultants qui assureront l'assistance à maîtrise d'ouvrage aux IMFs dans le cadre du déploiement du dispositif de Mobile Banking, ou le bureau d'étude qui sera en charge de développer le business plan détaillé du projet au niveau de chaque IMF bénéficiaire, ou enfin les consultants qui seront en charge de conduire les études sur les réformes du cadre réglementaire existant.
- Les autres fournisseurs et prestataires de services, incluant entre autres les fournisseurs de matériels et équipements techniques (matériels informatiques et équipements télécoms) nécessaires à la mise en place du dispositif de Mobile Banking au niveau de chaque IMF.

D'une manière générale, les prestataires de services sélectionnés par voie d'appel d'offres seront contractuellement liés à l'UGP et techniquement redevables à l'IMF bénéficiaire

3.3.3. Les bénéficiaires du projet de Mobile Banking :

Deux catégories de bénéficiaires peuvent être distinguées :

- Les bénéficiaires directs du projet, essentiellement constitués par les IMFs ayant mis en place le dispositif de Mobile Banking et ayant par ailleurs bénéficié des différents appuis techniques des différentes structures de mise en œuvre du projet, sur financement du bailleur. Dans ce cadre, chaque IMF jouera le rôle de maîtrise d'ouvrage du projet de déploiement du dispositif de Mobile Banking à leur niveau. Ainsi, il est attendu que le projet contribue au renforcement du secteur de la microfinance à Madagascar dans son ensemble, à travers le renforcement de capacités et de la professionnalisation des IMFs bénéficiaires du projet, d'une part, et à travers l'élargissement de la couverture géographique des IMFs, d'autre part.
- Les utilisateurs finaux des services de Mobile Banking, qui bénéficieront d'un accès facilité aux services financiers des IMFs à travers la technologie mobile. A ce titre, l'évolution du taux d'accès de la population aux services de microfinance constitue l'indicateur d'impact clé du projet.

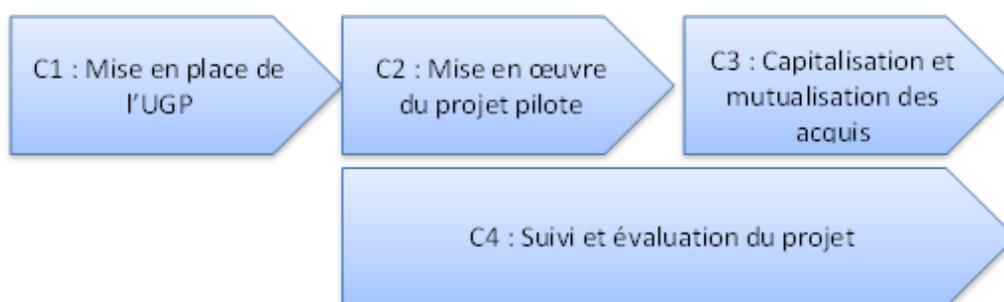
	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

4. Présentation du calendrier de mise en œuvre du projet de mobile Banking

4.1. Agencement du projet

La réalisation des 4 composantes décrites en supra (cf. paragraphe 3.2 à la page 14), sera ainsi agencée comme représentée ci-dessous :

Schéma 6 : Agencement général du projet

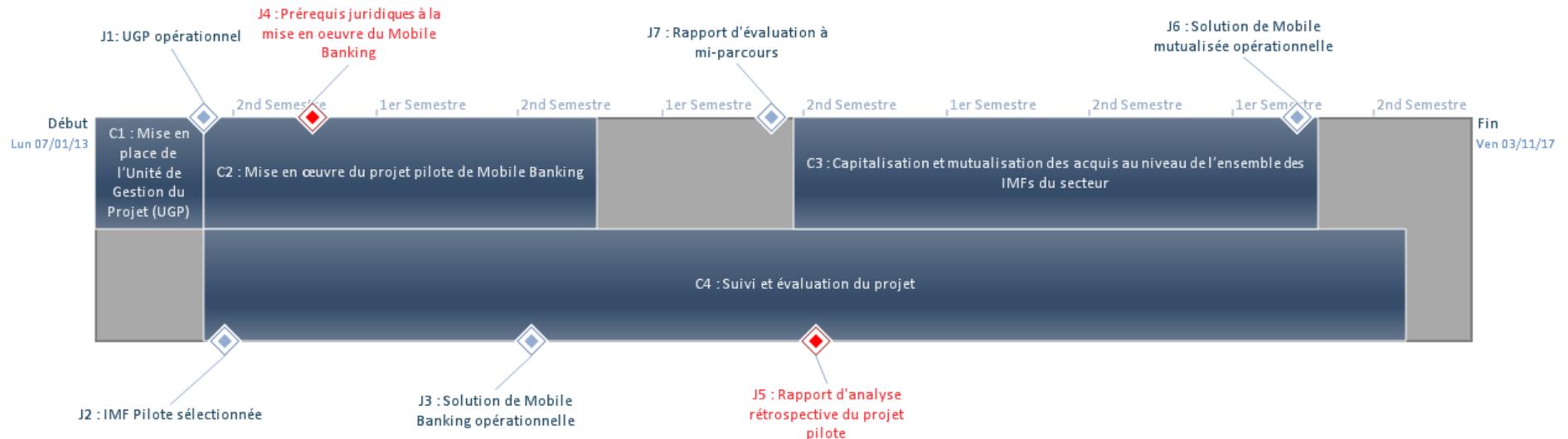


- **Mise en place de l'UGP (C1)** : L'UGP doit être opérationnelle en premier lieu, afin d'assurer la gestion administrative et les passations de marché permettant de sélectionner les différents acteurs du projet (consultants et maître d'œuvre).
- **Mise en œuvre du projet pilote (C2)** : Une fois l'UGP mise en place, le projet pilote pourra être mise en œuvre parallèlement à la composante 4 qui est le suivi du projet.
- **Capitalisation et mutualisation des acquis (C3)** : A l'issue du projet pilote, un atelier devra permettre de capitaliser sur le projet afin de statuer sur une mutualisation des acquis.
- **Suivi et évaluation du projet (C4)** : Cette composante est réalisée durant tout le projet afin d'en assurer le suivi.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Les différents jalons du projet sont ainsi présentés par le schéma ci-dessous :

Schéma 7 : Jalons du projet



Les jalons critiques où des décisions sont à prendre (GO/NO GO) sur la poursuite ou non du projet sont les suivants :

- **J4 : prérequis juridiques à la mise en œuvre du Mobile Banking**, en effet, avant la poursuite des activités de mise en œuvre du projet pilote, l'autorisation de la CSBF est un prérequis indispensable avant l'engagement des dépenses importantes sur le projet (déploiement de la solution de Mobile Banking, acquisition des équipements matériels).
- **J5 : rapport d'analyse rétrospective du projet pilote**, à l'issue de la phase pilote, une évaluation rétrospective doit être effectuée afin de décider sur le déploiement à plus grande échelle du projet de Mobile Banking.

4.1.1. C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)

L'agencement des sous-composantes et activités de la composante 1 (mise en place de l'UGP) est représenté ci-dessous :

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Schéma 8 : Agencement de la composante C1



A l'issue de la composante 1, l'Unité de Gestion de Projet est opérationnelle et constitue le premier jalon du projet.

4.1.2. C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking

L'agencement des sous-composantes et activités de la composante 2 (mise en œuvre du projet pilote) est représenté ci-dessous :

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Schéma 9 : Agencement de la composante C2



Une fois l'IMF Pilote sélectionnée (jalon 2), une étude économique et financière sera approfondie (C2.2) afin de soumettre pour autorisation l'exploitation du Mobile Banking par cette IMF. Le prérequis juridique pour la mise en œuvre effective du projet pilote (jalon 4) est un facteur déterminant pour la poursuite du projet pilote. A l'issue de cette composante 2, la solution de Mobile Banking sera opérationnelle au niveau de l'IMF Pilote (jalon 3).

4.1.3. C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur

L'agencement des sous-composantes et activités de la composante 3 (capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur) est représenté ci-dessous :

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Schéma 10 : Agencement de la composante C3



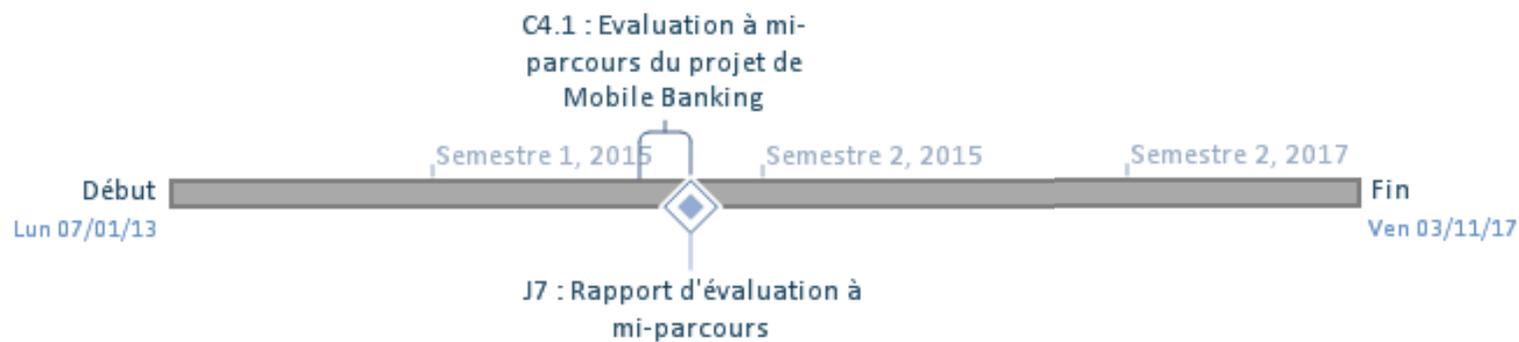
Le rapport de l'analyse rétrospective du projet pilote constituera un jalon critique (Jalon 5), étant donné qu'elle déterminera les orientations à prendre pour un déploiement de la solution de Mobile Banking au niveau des autres IMFs. A l'issue de cette composante, la solution de Mobile Banking sera opérationnelle au niveau des autres IMFs identifiées à l'issue de l'atelier national de capitalisation.

4.1.4. C4 : Suivi et évaluation du projet

L'agencement des sous-composantes et activités de la composante 4 (suivi et évaluation du projet) sont représentés ci-dessous :

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Schéma 11 : Agencement de la composante C4



Le principal jalon qui constitue cette composante est le rapport d'évaluation à mi-parcours (J7).

4.2.Planning prévisionnel de mise en œuvre

La durée d'exécution du Projet est fixée à 5 ans.

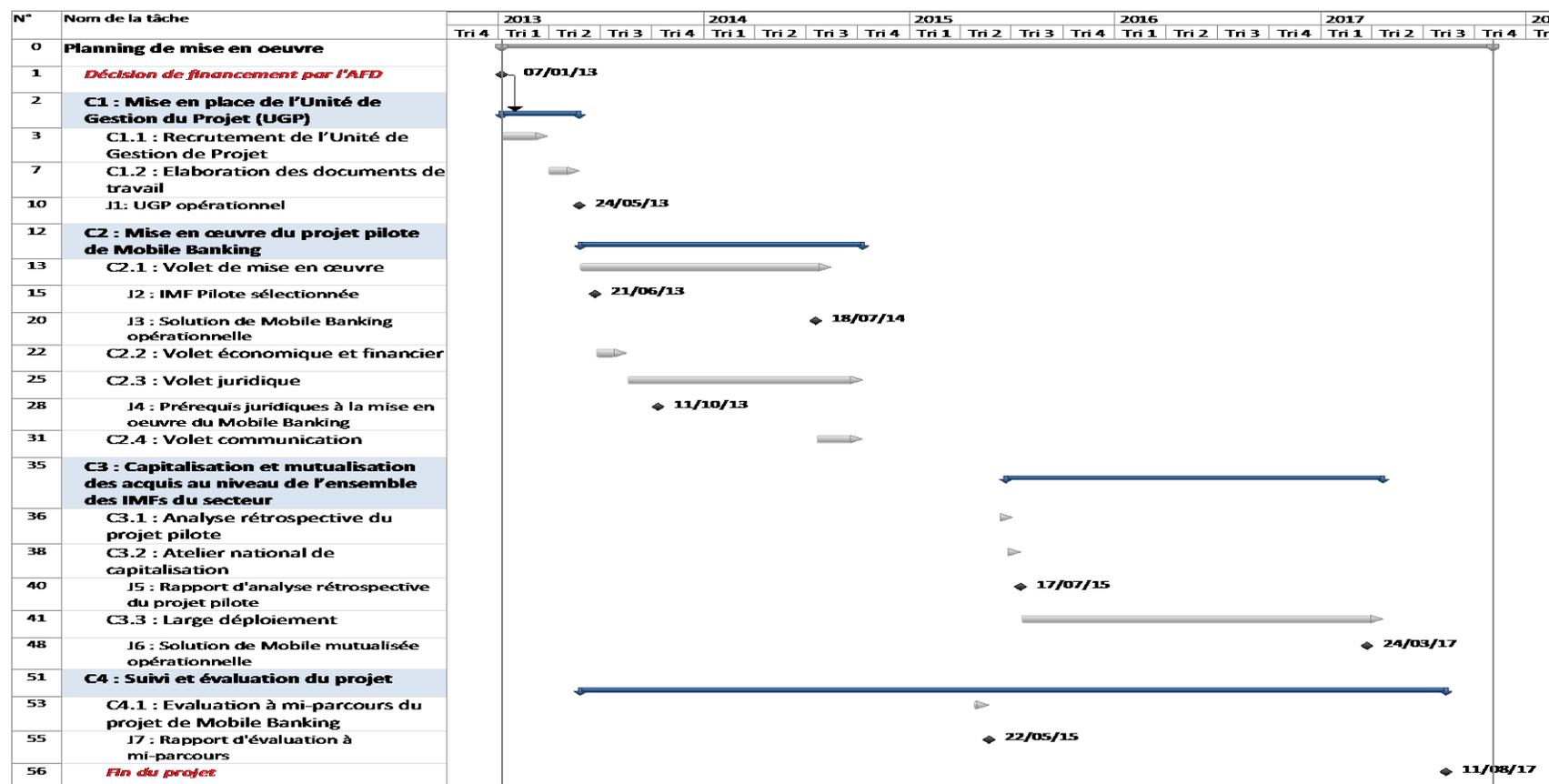
La date de démarrage officiel du Projet correspond à la décision de l'AFD de financer le projet.

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

4.2.1. Planning global du projet

En prenant un démarrage du projet à la date du 07 janvier 2013 (premier lundi ouvrable en 2013), le projet se terminera le 11 août 2017 comme présenté par le planning global ci-dessous :

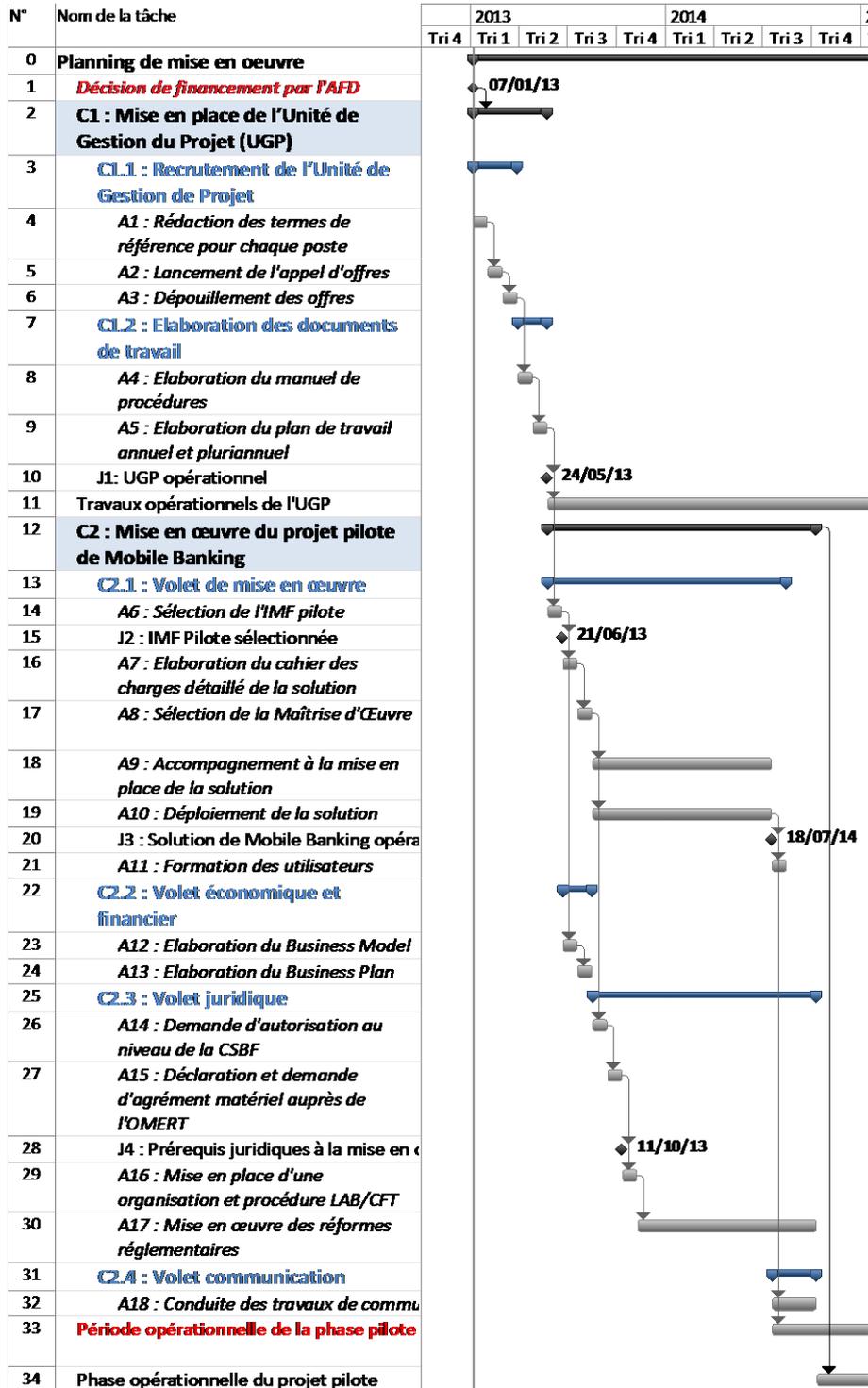
Schéma 12 : Planning global du projet



4.2.2. Planning détaillé des activités

Le planning détaillé ci-dessous représente les enchaînements des activités dans le temps :

Schéma 13 : Planning détaillé des activités

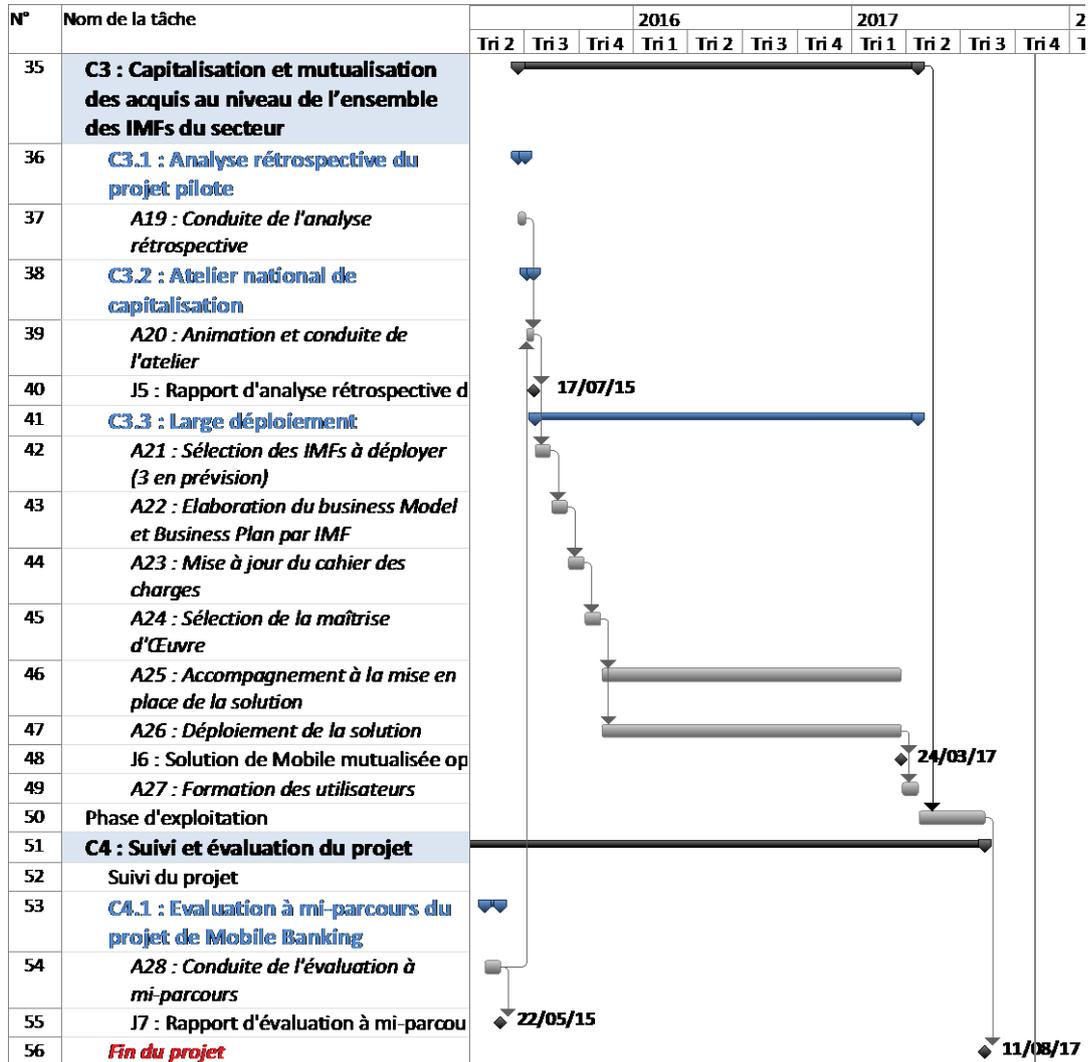




Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar



Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking



	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

5. Plan d'affectation du financement de l'AFD

5.1. Lotissement global du projet⁹

Pour faciliter la budgétisation du projet et le suivi de son exécution, les activités de mise en œuvre du projet ont été réparties en quatre lots :

- **Lot 1 : Unité de Gestion du Projet**, ce lot regroupe les différents coûts relatifs à l'Unité de Gestion du Projet, comme les charges administratives, les charges salariales et les consommables bureautiques et informatiques, ainsi que les coûts relatifs aux charges de travail des consultants recrutés spécialement pour exécuter les différentes activités.
- **Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking**, ce lot regroupe les coûts relatifs au développement et/ou au paramétrage, à l'acquisition, à l'installation et à la configuration des différents logiciels opérationnels de Mobile Banking.
- **Lot 4 : Equipements et matériels**, ce lot regroupe les coûts relatifs à la commande, la livraison, à l'installation et à la configuration des différents équipements serveurs et équipements réseaux et télécommunication.

Les lotissements sont ainsi créés pour regrouper les coûts relatifs à chaque activité, de manière à identifier au niveau de chaque composante du projet les décaissements à prévoir dans le temps.

5.2. Participation de l'AFD et des IMF

Le coût total du projet s'élève à **2 200 000,00** Euros.

Le plan de financement ci-dessous présente les participations suivantes :

- Une subvention de l'AFD à hauteur de 90% du coût des investissements et de mise en œuvre de Mobile Banking, soit 1 980 000 euros,
- Un autofinancement des IMFs à hauteur de 10% du coût des investissements et de mise en œuvre de la solution de Mobile Banking, soit 220 000 euros.

Composante	Lots	Total	Financement AFD	Participation AFD	Financement IMF	Participation IMF
------------	------	-------	-----------------	-------------------	-----------------	-------------------

⁹ Les détails des différents éléments de coûts sont présentés en annexe 6.5 à la page 55

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Composante	Lots	Total	Financement AFD	Participation AFD	Financement IMF	Participation IMF
C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)		150 000,00	135 000,00	90%	15 000,00	10%
	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	150 000,00	135 000,00	90%	15 000,00	10%
C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking		1 035 000,00	931 500,00	90%	103 500,00	10%
	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	185 000,00	166 500,00	90%	18 500,00	10%
	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	700 000,00	630 000,00	90%	70 000,00	10%
	Lot 3 : Equipements et matériels	150 000,00	135 000,00	90%	15 000,00	10%
C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur		985 000,00	886 500,00	90%	98 500,00	10%
	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	117 500,00	105 750,00	90%	11 750,00	10%
	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	567 500,00	510 750,00	90%	56 750,00	10%
	Lot 3 : Equipements et matériels	300 000,00	270 000,00	90%	30 000,00	10%
C4 : Suivi et évaluation du projet		30 000,00	27 000,00	90%	3 000,00	10%
	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	30 000,00	27 000,00	90%	3 000,00	10%
Total général		2 200 000,00	1 980 000,00		220 000,00	

1.1. Répartition globale des coûts annuels par composante

Ci-après les coûts à prévoir pour la réalisation de chaque composante par année. Les détails sont disponibles en annexe 6.2 à la page 47.

Composantes	Total
C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)	150 000
C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking	1 035 000
C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur	985 000
C4 : Suivi et évaluation du projet	30 000
Total général	2 200 000

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

1.1. Répartition globale des coûts annuels par lot

Ci-après les coûts à prévoir pour chaque lot par année. Les détails sont disponibles en annexe 6.3 à la page 50.

Coût Ressources	Année					Total général
	2013	2014	2015	2016	2017	
Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	98 218	140 833	108 833	84 500	50 115	482 500
Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	282 917	417 083	61 479	411 438	94 583	1 267 500
Lot 3 : Equipements et matériels	60 625	89 375	32 500	217 500	50 000	450 000
Total général	441 760	647 292	202 813	713 438	194 698	2 200 000

1.2. Répartition globale des coûts des composantes par lot

Ci-après les coûts de chaque composante par lot. Les détails sont disponibles en annexe 6.4 à la page 51.

Composante	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	Lot 3 : Equipements et matériels	Total général
C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)	150 000			150 000
C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking	185 000		150 000	1 035 000
C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur	117 500		300 000	985 000
C4 : Suivi et évaluation du projet	30 000			30 000
Total général	482 500	1 267 500	450 000	2 200 000

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

6. Annexes

6.1. Le cadre logique pour la mise en place du dispositif cible de Mobile Banking en faveur de l'inclusion financière à Madagascar

Ce cadre logique a été établi à titre indicatif afin de définir les grandes lignes du cadre d'intervention futur de l'AFD pour la mise en place du dispositif de Mobile Banking en faveur de l'inclusion financière à Madagascar.

Tableau 1 : Cadre logique pour la mise en place du dispositif cible de Mobile Banking en faveur de l'inclusion financière à Madagascar

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global: Favoriser l'accès à des services de microfinance diversifiés tant au niveau de l'offre de produits qu'au niveau des types d'institutions, grâce à des institutions viables, intégrées dans le secteur financier pour une majorité de ménages à faible revenu et de micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire malgache.			
Objectif spécifique : Contribuer au développement de nouveaux canaux de distribution des services financiers par l'utilisation du Mobile Banking, notamment aux populations défavorisées et exclues du système financier traditionnel en zones rurales d'ici 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de clients actuels des IMFs ayant souscrit aux services de Mobile Banking - Nombre de nouveaux clients atteints à travers les services de Mobile Banking - Nombre de nouveaux points de services des IMFs - Nombre de nouveaux villages / villes desservies par les IMFs 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités des IMFs - Données consolidées de la CNMF - Rapport d'activités annuel de la CSBF - Données d'évaluation à mi-parcours et finale du projet de Mobile Banking de l'AFD 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un cadre réglementaire et légal adapté et permettant le développement du Mobile Banking - Coûts d'accès raisonnables pour les clients des IMFs - Développement du réseau d'agents agréés des IMFs - Disponibilité des financements des bailleurs en faveur du projet Mobile Banking

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Résultat 1 : Le cadre réglementaire existant est amélioré et renforcé afin de favoriser le développement du Mobile Banking en faveur du secteur de la microfinance	<ul style="list-style-type: none"> - Amendement de la Loi 95-030 permettant aux IMF de gérer des moyens de paiement - Amendement de la Loi 2005-016 permettant aux IMF de développer des services de Mobile Payment - Adoption d'une loi spécifique sur la monnaie électronique - Adoption d'une loi spécifique sur les transactions électroniques - Adoption d'une loi spécifique sur la protection des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal officiel de la République de Madagascar 	<ul style="list-style-type: none"> - Retour à l'ordre constitutionnel et mise en place d'une nouvelle assemblée - Volonté politique des différents acteurs juridiques pour adapter le cadre légal existant aux évolutions technologiques
Résultat 2 : Une expérience pilote réussie de déploiement du dispositif de Mobile Banking est capitalisée en faveur des autres IMF	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de clients actuels et de nouveaux clients utilisant le service de Mobile Banking - Niveau de satisfaction des usagers des services de Mobile Banking - Nombre de nouveaux agents agréés - Nombre de nouvelles villes / villages desservis - Evolution en nombre et en montant des dépôts et crédits octroyés via le service de Mobile Banking - Evolution du taux de remboursement et du PAR - Evolution des revenus financiers de l'IMF à travers les services de Mobile Banking 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités de l'IMF Pilote - Données de la CNMF - Données d'évaluation à mi-parcours et finale du projet de Mobile Banking de l'AFD 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorisation de la CSBF pour proposer les services de Mobile Banking - Identification d'un IMF Pilote engagée et disposant des facteurs clés de réussite du projet (ressources, compétences, solidité opérationnelle et financière, engagement) - Mise en place d'une assistance technique et appui financier des bailleurs

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Résultat 3 : Un ensemble d'IMFs déployant le dispositif de Mobile Banking de façon individuelle ou à travers une structure mutualisée est appuyé	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'IMF développant les services de Mobile Banking de façon individuelle ou à travers une structure mutualisée - Nombre total de nouveaux clients desservis à travers le Mobile Banking - Nombre total de nouvelles villes / villages couverts - Evolution du taux de remboursement et du PAR des IMFs - Evolution des revenus financiers des IMFs à travers les services de Mobile Banking 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités des IMFs - Données consolidées de la CNMF - Rapport d'activités annuel de la CSBF - Données d'évaluation à mi-parcours et finale du projet de Mobile Banking de l'AFD 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorisation de la CSBF pour proposer les services de Mobile Banking - Capitalisation de l'expérience pilote réussie - Volonté et engagement des IMFs à développer leurs services à travers le Mobile Banking et volonté des IMFs à se fédérer autour d'une structure mutualisée - Mise en place d'une assistance technique et appui financier des bailleurs
Résultat 4 : La portée géographique des IMFs dans les zones rurales reculées est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre total d'agents agréés des IMFs - Nombre total de nouvelles villes / villages couverts par les IMFs - Nombre de nouveaux clients desservis à travers les services de Mobile Banking - Evolution du taux de pénétration des IMFs en milieu rural 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités des IMFs - Données consolidées de la CNMF - Rapport d'activités annuel de la CSBF - Données d'évaluation à mi-parcours et finale du projet de Mobile Banking de l'AFD 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un réseau d'agents agréés autre que les points de services habituels des IMFs - Vulgarisation et communications renforcées sur le Mobile Banking
Résultat 5 : Le niveau d'activité et la qualité de service des IMFs sont améliorés à travers les services de Mobile Banking	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution en nombre et en volume de l'encours d'épargne - Evolution en nombre et en volume de l'encours de crédit - Evolution du nombre de nouveaux clients / membres 	<ul style="list-style-type: none"> - rapport d'activités de l'IMF - Données de la CNMF - Données d'évaluation à mi-parcours et finale du projet de Mobile Banking de l'AFD 	<ul style="list-style-type: none"> - Vulgarisation et communication renforcées sur le Mobile Banking - Maîtrise technique et appropriation de la nouvelle technologie par les IMFs et leurs clients

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de satisfaction des clients de l'IMF concernant les services de Mobile Banking - Nombre de nouveaux services proposés via le Mobile Banking 		

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

6.2. Répartition détaillée des coûts annuels par composante

Composantes	Sous-composantes	Activités	2013	2014	2015	2016	2017	Total général
C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)			20 302	33 750	33 750	33 750	28 448	150 000
	C1.1 : Recrutement de l'Unité de Gestion de Projet		0	0	0	0	0	0
		A1 : Rédaction des termes de référence pour chaque poste	0	0	0	0	0	0
		A2 : Lancement de l'appel d'offres	0	0	0	0	0	0
		A3 : Dépouillement des offres	0	0	0	0	0	0
	C1.2 : Elaboration des documents de travail		0	0	0	0	0	0
		C1.2 : Elaboration des documents de travail	0	0	0	0	0	0
		A4 : Elaboration du manuel de procédures	0	0	0	0	0	0
		A5 : Elaboration du plan de travail annuel et pluriannuel	0	0	0	0	0	0
	Travaux opérationnels de l'UGP		20 302	33 750	33 750	33 750	28 448	150 000
C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking			421 458	613 542	0	0	0	1 035 000
	C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking		0	0	0	0	0	0
	C2.1 : Volet de mise en œuvre		386 833	558 167	0	0	0	945 000
		C2.1 : Volet de mise en œuvre	0	0	0	0	0	0
		A6 : Sélection de l'IMF pilote	0	0	0	0	0	0
		A7 : Elaboration du cahier des charges détaillé de la solution	15 000	0	0	0	0	15 000
		A8 : Sélection de la Maîtrise	0	0	0	0	0	0

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Composantes	Sous-composantes	Activités	2013	2014	2015	2016	2017	Total général
		d'Œuvre						
		A9 : Accompagnement à la mise en place de la solution	28 292	41 708	0	0	0	70 000
		A10 : Déploiement de la solution	343 542	506 458	0	0	0	850 000
		A11 : Formation des utilisateurs		10 000	0	0	0	10 000
		C2.2 : Volet économique et financier	30 000	0	0	0	0	30 000
		C2.2 : Volet économique et financier	0	0	0	0	0	0
		A12 : Elaboration du Business Model	15 000	0	0	0	0	15 000
		A13 : Elaboration du Business Plan	15 000	0	0	0	0	15 000
		C2.3 : Volet juridique	4 625	25 375	0	0	0	30 000
		C2.3 : Volet juridique	0	0	0	0	0	0
		A14 : Demande d'autorisation au niveau de la CSBF	0	0	0	0	0	0
		A15 : Déclaration et demande d'agrément matériel auprès de l'OMERT	0	0	0	0	0	0
		A16 : Mise en place d'une organisation et procédure LAB/CFT	0	0	0	0	0	0
		A17 : Mise en œuvre des réformes réglementaires	4 625	25 375	0	0	0	30 000
		C2.4 : Volet communication		30 000	0	0	0	30 000
		C2.4 : Volet communication		0	0	0	0	0
		A18 : Conduite des travaux de		30 000	0	0	0	30 000

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Composantes	Sous-composantes	Activités	2013	2014	2015	2016	2017	Total général
		communication (IEC/BCC)						
C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur					139 063	679 688	166 250	985 000
	C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur				0	0	0	0
	C3.1 : Analyse rétrospective du projet pilote				15 000	0	0	15 000
		C3.1 : Analyse rétrospective du projet pilote			0	0	0	0
		A19 : Conduite de l'analyse rétrospective			15 000	0	0	15 000
	C3.2 : Atelier national de capitalisation				7 500	0	0	7 500
		C3.2 : Atelier national de capitalisation			0	0	0	0
		A20 : Animation et conduite de l'atelier			7 500	0	0	7 500
	C3.3 : Large déploiement				116 563	679 688	166 250	962 500
		C3.3 : Large déploiement			0	0	0	0
		A21 : Sélection des IMFs à déployer (3 en prévision)			0	0	0	0
		A22 : Elaboration du business Model et Business Plan par IMF			0	0	0	0
		A23 : Mise à jour du cahier des charges			15 000	0	0	15 000
		A24 : Sélection de la maîtrise d'Œuvre			0	0	0	0
		A25 : Accompagnement à la mise en place de la solution			7 583	50 750	11 667	70 000

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Composantes	Sous-composantes	Activités	2013	2014	2015	2016	2017	Total général
		A26 : Déploiement de la solution			93 979	628 938	144 583	867 500
		A27 : Formation des utilisateurs					10 000	10 000
C4 : Suivi et évaluation du projet			0	0	30 000	0	0	30 000
	C4 : Suivi et évaluation du projet		0	0	0	0	0	0
	C4.1 : Evaluation à mi-parcours du projet de Mobile Banking				30 000	0	0	30 000
		C4.1 : Evaluation à mi-parcours du projet de Mobile Banking			0	0	0	0
		A28 : Conduite de l'évaluation à mi-parcours			30 000	0	0	30 000
Total général			441 760	647 292	202 813	713 438	194 698	2 200 000

6.3. Répartition détaillée des coûts annuels par lot

Lots	Activités	Montant
Lot 1 : Unité de Gestion du Projet		482 500
	Travaux opérationnels de l'UGP	150 000
	A7 : Elaboration du cahier des charges détaillé de la solution	15 000
	A9 : Accompagnement à la mise en place de la solution	70 000
	A11 : Formation des utilisateurs	10 000
	A12 : Elaboration du Business Model	15 000
	A13 : Elaboration du Business Plan	15 000
	A17 : Mise en œuvre des réformes réglementaires	30 000
	A18 : Conduite des travaux de communication (IEC/BCC)	30 000
	A19 : Conduite de l'analyse rétrospective	15 000
	A20 : Animation et conduite de l'atelier	7 500

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Lots	Activités	Montant
	A23 : Mise à jour du cahier des charges	15 000
	A25 : Accompagnement à la mise en place de la solution	70 000
	A27 : Formation des utilisateurs	10 000
	A28 : Conduite de l'évaluation à mi-parcours	30 000
Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking		1 267 500
	A10 : Déploiement de la solution	700 000
	A26 : Déploiement de la solution	567 500
Lot 3 : Equipements et matériels		450 000
	A10 : Déploiement de la solution	150 000
	A26 : Déploiement de la solution	300 000
Total général		2 200 000

6.4. Répartition détaillée des coûts des composantes par lot

Coûts en Euros			Lots du projet			
Composante	Sous-Composante	Activités	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	Lot 3 : Equipements et matériels	Total général
C1 : Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)			150 000,00			150 000,00
	C1.1 : Recrutement de l'Unité de Gestion de Projet		0,00			0,00
		A1 : Rédaction des termes de référence pour chaque poste	0,00			0,00
		A2 : Lancement de l'appel d'offres	0,00			0,00
		A3 : Dépouillement des offres	0,00			0,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Coûts en Euros			Lots du projet			
Composante	Sous-Composante	Activités	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	Lot 3 : Equipements et matériels	Total général
	C1.2 :	Elaboration des documents de travail	0,00			0,00
		C1.2 : Elaboration des documents de travail	0,00			0,00
		A4 : Elaboration du manuel de procédures	0,00			0,00
		A5 : Elaboration du plan de travail annuel et pluriannuel	0,00			0,00
		Travaux opérationnels de l'UGP	150 000,00			150 000,00
	C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking		185 000,00	700 000,00	150 000,00	1 035 000,00
	C2 : Mise en œuvre du projet pilote de Mobile Banking		0,00			0,00
	C2.1 : Volet de mise en œuvre		95 000,00	700 000,00	150 000,00	945 000,00
		C2.1 : Volet de mise en œuvre	0,00			0,00
		A6 : Sélection de l'IMF pilote	0,00			0,00
		A7 : Elaboration du cahier des charges détaillé de la solution	15 000,00			15 000,00
		A8 : Sélection de la Maîtrise d'Œuvre	0,00			0,00
		A9 : Accompagnement à la mise en place de la solution	70 000,00			70 000,00
		A10 : Déploiement de la solution		700 000,00	150 000,00	850 000,00
		A11 : Formation des utilisateurs	10 000,00			10 000,00
	C2.2 : Volet économique et financier		30 000,00			30 000,00
		C2.2 : Volet économique et financier	0,00			0,00
		A12 : Elaboration du Business Model	15 000,00			15 000,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Coûts en Euros			Lots du projet			
Composante	Sous-Composante	Activités	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	Lot 3 : Equipements et matériels	Total général
		A13 : Elaboration du Business Plan	15 000,00			15 000,00
	C2.3 : Volet juridique		30 000,00			30 000,00
		C2.3 : Volet juridique	0,00			0,00
		A14 : Demande d'autorisation au niveau de la CSBF	0,00			0,00
		A15 : Déclaration et demande d'agrément matériel auprès de l'OMERT	0,00			0,00
		A16 : Mise en place d'une organisation et procédure LAB/CFT	0,00			0,00
		A17 : Mise en œuvre des réformes réglementaires	30 000,00			30 000,00
	C2.4 : Volet communication		30 000,00			30 000,00
		C2.4 : Volet communication	0,00			0,00
		A18 : Conduite des travaux de communication (IEC/BCC)	30 000,00			30 000,00
C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur			117 500,00	567 500,00	300 000,00	985 000,00
	C3 : Capitalisation et mutualisation des acquis au niveau de l'ensemble des IMFs du secteur		0,00			0,00
	C3.1 : Analyse rétrospective du projet pilote		15 000,00			15 000,00
		C3.1 : Analyse rétrospective du projet pilote	0,00			0,00
		A19 : Conduite de l'analyse rétrospective	15 000,00			15 000,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Coûts en Euros			Lots du projet			
Composante	Sous-Composante	Activités	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	Lot 3 : Equipements et matériels	Total général
	C3.2 :	Atelier national de capitalisation	7 500,00			7 500,00
		C3.2 : Atelier national de capitalisation	0,00			0,00
		A20 : Animation et conduite de l'atelier	7 500,00			7 500,00
	C3.3 :	Large déploiement	95 000,00	567 500,00	300 000,00	962 500,00
		C3.3 : Large déploiement	0,00			0,00
		A21 : Sélection des IMFs à déployer (3 en prévision)	0,00			0,00
		A22 : Elaboration du business Model et Business Plan par IMF	0,00			0,00
		A23 : Mise à jour du cahier des charges	15 000,00			15 000,00
		A24 : Sélection de la maîtrise d'Œuvre	0,00			0,00
		A25 : Accompagnement à la mise en place de la solution	70 000,00			70 000,00
		A26 : Déploiement de la solution		567 500,00	300 000,00	867 500,00
		A27 : Formation des utilisateurs	10 000,00			10 000,00
	C4 :	Suivi et évaluation du projet	30 000,00			30 000,00
		C4 : Suivi et évaluation du projet	0,00			0,00
		C4.1 : Evaluation à mi-parcours du projet de Mobile Banking	30 000,00			30 000,00
		C4.1 : Evaluation à mi-parcours du projet de Mobile Banking	0,00			0,00
		A28 : Conduite de l'évaluation à mi-parcours	30 000,00			30 000,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Coûts en Euros			Lots du projet			
Composante	Sous-Composante	Activités	Lot 1 : Unité de Gestion du Projet	Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking	Lot 3 : Equipements et matériels	Total général
Total général			482 500,00	1 267 500,00	450 000,00	2 200 000,00

6.5. Détails des coûts de mise en œuvre

Bénéficiaires	Rubriques	Quantité	Unité	Montant unitaire	Total
Lot 1 : Unité de Gestion du Projet					482 500,00
Tous	Coordinateur UGP	30	Salaire mensuel	2 000,00	60 000,00
Tous	Responsable Administratif et Financier	60	Salaire mensuel	750,00	45 000,00
Tous	Autres débours et charges administratives	5	Budget annuel	9 000,00	45 000,00
Tous	Mission Elaboration cahier des charges	60	Jour/homme	500,00	30 000,00
Tous	Mission Assistance à la mise en œuvre	280	Jour/homme	500,00	140 000,00
Tous	Mission Formations	40	Jour/homme	500,00	20 000,00
Tous	Mission Elaboration Business Model	30	Jour/homme	500,00	15 000,00
Tous	Mission Elaboration Business Plan	30	Jour/homme	500,00	15 000,00
Tous	Mission Reforme Réglementaire	60	Jour/homme	500,00	30 000,00
Tous	Mission Conduite de communication	60	Jour/homme	500,00	30 000,00
Tous	Mission de suivi évaluation à mi-parcours	105	Jour/homme	500,00	52 500,00
Lot 2 : Solution logicielle de Mobile Banking					1 267 498,00
IMF 1	Licences du système d'exploitation	9	Licences	1 800,00	16 200,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Bénéficiaires	Rubriques	Quantité	Unité	Montant unitaire	Total
IMF 2	Licences du système d'exploitation	9	Licences	1 800,00	16 200,00
IMF 3	Licences du système d'exploitation	9	Licences	1 800,00	16 200,00
IMF 1	Oracle Database 11g Standard Edition Licence processeur	6	Licences	11 000,00	66 000,00
IMF 2	Oracle Database 11g Standard Edition Licence processeur	6	Licences	11 000,00	66 000,00
IMF 3	Oracle Database 11g Standard Edition Licence processeur	6	Licences	11 000,00	66 000,00
Tous	Support d'utilisation Base de données	1	Année	2 430,00	2 430,00
IMF 1	Licence d'accès Client Système d'exploitation	10	Licences	32,00	320,00
IMF 2	Licence d'accès Client Système d'exploitation	10	Licences	32,00	320,00
IMF 3	Licence d'accès Client Système d'exploitation	10	Licences	32,00	320,00
Tous	Licence d'acquisition du logiciel Mobile Banking	1	Licences	400 000,00	400 000,00
IMF 1	Licence d'acquisition des applications tierces	1	Licences	205 300,00	205 300,00
IMF 2	Licence d'acquisition des applications tierces	1	Licences	205 300,00	205 300,00
IMF 3	Licence d'acquisition des applications tierces	1	Licences	205 300,00	205 300,00
IMF 1	Licence d'acquisition de la solution serveur Antivirus	2	Licences	40,00	80,00
IMF 2	Licence d'acquisition de la solution serveur Antivirus	2	Licences	40,00	80,00
IMF 3	Licence d'acquisition de la solution serveur Antivirus	2	Licences	40,00	80,00
IMF 1	Licences d'acquisition des clients Antivirus	9	Licences	36,00	324,00
IMF 2	Licences d'acquisition des clients Antivirus	9	Licences	36,00	324,00
IMF 3	Licences d'acquisition des clients Antivirus	9	Licences	36,00	324,00
IMF 1	Licence d'acquisition de la solution pare-feu	3	Licences	44,00	132,00
IMF 2	Licence d'acquisition de la solution pare-feu	3	Licences	44,00	132,00
IMF 3	Licence d'acquisition de la solution pare-feu	3	Licences	44,00	132,00
Lot 3 : Equipements et matériels					450 000,00
IMF 1	Serveurs d'applications	3	Serveurs	3 000,00	9 000,00
IMF 1	Serveurs de base de données	3	Serveurs	6 000,00	18 000,00
IMF 1	Serveurs d'administration	3	Serveurs	3 000,00	9 000,00
IMF 1	Onduleurs	3	Onduleurs	1 549,00	4 647,00
IMF 1	Switch KVM	1	KVM	950,00	950,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Bénéficiaires	Rubriques	Quantité	Unité	Montant unitaire	Total
IMF 1	Solution de sauvegarde	1	Robot	2 000,00	2 000,00
IMF 1	Armoire Rack Serveur	3	Armoires	1 500,00	4 500,00
IMF 1	Travaux d'installation des équipements serveurs	1	Forfait	3 300,00	3 300,00
IMF 1	Switches réseaux	3	Switches	180,00	540,00
IMF 1	Routeurs	3	Routeurs	449,00	1 347,00
IMF 1	Passerelle SMS	2	Passerelles	300,00	600,00
IMF 1	Serveur Vocal Interactif	2	Serveurs	500,00	1 000,00
IMF 1	Pare-feu matériel	3	Pare-feu	349,00	1 047,00
IMF 1	Sonde réseau matériel	3	Sondes	1 150,00	3 450,00
IMF 1	Armoire Rack Réseaux	2	Armoires	1 500,00	3 000,00
IMF 1	Câblage et travaux de connectivité	1	Forfait	17 619,00	17 619,00
IMF 1	Travaux d'aménagement des locaux	30	Jour/homme	500,00	15 000,00
IMF 1	Travaux de fourniture et de distribution de l'énergie électrique	30	Jour/homme	500,00	15 000,00
IMF 1	Travaux de conditionnement de l'air	1	Forfait	15 000,00	15 000,00
IMF 1	Installation du dispositif anti-intrusion	1	Forfait	15 000,00	15 000,00
IMF 1	Installation du dispositif anti-incendie	1	Forfait	10 000,00	10 000,00
IMF 2	Serveurs d'applications	3	Serveurs	3 000,00	9 000,00
IMF 2	Serveurs de base de données	3	Serveurs	6 000,00	18 000,00
IMF 2	Serveurs d'administration	3	Serveurs	3 000,00	9 000,00
IMF 2	Onduleurs	3	Onduleurs	1 549,00	4 647,00
IMF 2	Switch KVM	1	KVM	950,00	950,00
IMF 2	Solution de sauvegarde	1	Robot	2 000,00	2 000,00
IMF 2	Armoire Rack Serveur	3	Armoires	1 500,00	4 500,00
IMF 2	Travaux d'installation des équipements serveurs	1	Forfait	3 300,00	3 300,00
IMF 2	Switches réseaux	3	Switches	180,00	540,00
IMF 2	Routeurs	3	Routeurs	449,00	1 347,00
IMF 2	Passerelle SMS	2	Passerelles	300,00	600,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Bénéficiaires	Rubriques	Quantité	Unité	Montant unitaire	Total
IMF 2	Serveur Vocal Interactif	2	Serveurs	500,00	1 000,00
IMF 2	Pare-feu matériel	3	Pare-feu	349,00	1 047,00
IMF 2	Sonde réseau matériel	3	Sondes	1 150,00	3 450,00
IMF 2	Armoire Rack Réseaux	2	Armoires	1 500,00	3 000,00
IMF 2	Câblage et travaux de connectivité	1	Forfait	17 619,00	17 619,00
IMF 2	Travaux d'aménagement des locaux	30	Jour/homme	500,00	15 000,00
IMF 2	Travaux de fourniture et de distribution de l'énergie électrique	30	Jour/homme	500,00	15 000,00
IMF 2	Travaux de conditionnement de l'air	1	Forfait	15 000,00	15 000,00
IMF 2	Installation du dispositif anti-intrusion	1	Forfait	15 000,00	15 000,00
IMF 2	Installation du dispositif anti-incendie	1	Forfait	10 000,00	10 000,00
IMF 3	Serveurs d'applications	3	Serveurs	3 000,00	9 000,00
IMF 3	Serveurs de base de données	3	Serveurs	6 000,00	18 000,00
IMF 3	Serveurs d'administration	3	Serveurs	3 000,00	9 000,00
IMF 3	Onduleurs	3	Onduleurs	1 549,00	4 647,00
IMF 3	Switch KVM	1	KVM	950,00	950,00
IMF 3	Solution de sauvegarde	1	Robot	2 000,00	2 000,00
IMF 3	Armoire Rack Serveur	3	Armoires	1 500,00	4 500,00
IMF 3	Travaux d'installation des équipements serveurs	1	Forfait	3 300,00	3 300,00
IMF 3	Switches réseaux	3	Switches	180,00	540,00
IMF 3	Routeurs	3	Routeurs	449,00	1 347,00
IMF 3	Passerelle SMS	2	Passerelles	300,00	600,00
IMF 3	Serveur Vocal Interactif	2	Serveurs	500,00	1 000,00
IMF 3	Pare-feu matériel	3	Pare-feu	349,00	1 047,00
IMF 3	Sonde réseau matériel	3	Sondes	1 150,00	3 450,00
IMF 3	Armoire Rack Réseaux	2	Armoires	1 500,00	3 000,00
IMF 3	Câblage et travaux de connectivité	1	Forfait	17 619,00	17 619,00
IMF 3	Travaux d'aménagement des locaux	30	Jour/homme	500,00	15 000,00

	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de Mobile Banking favorisant l'inclusion financière à Madagascar	
	Livrable – Modalité de mise en œuvre du projet de Mobile Banking	

Bénéficiaires	Rubriques	Quantité	Unité	Montant unitaire	Total
IMF 3	Travaux de fourniture et de distribution de l'énergie électrique	30	Jour/homme	500,00	15 000,00
IMF 3	Travaux de conditionnement de l'air	1	Forfait	15 000,00	15 000,00
IMF 3	Installation du dispositif anti-intrusion	1	Forfait	15 000,00	15 000,00
IMF 3	Installation du dispositif anti-incendie	1	Forfait	10 000,00	10 000,00