

Centre Africain d'études Supérieures en Gestion



CESAG

Master en Banque et Finance

MBF



Année Académique 2011-2012

Option : « Gestion bancaire et maîtrise des risques »

Projet Professionnel

THEME :

**PROPOSITION D'UNE SOCIETE DE
SERVICE DEDIEE AUX INTERVENTIONS
DES BANQUES EN MICROFINANCE EN
COTE D'IVOIRE**

Présenté par :

OUATTARA Amy Abdoul-Razak

11^{ème} Promotion MBF

Sous la supervision de :

Mme Kardiata Ba DIOUF,

**Chef du Service de la Microfinance et des SFD
à l'Agence Principale de la BCEAO -Dakar**

Dakar, Juillet 2012

DEDICACE

Je dédie cet avant-projet à :

-mon père, Monsieur Bourahima OUATTARA, pour son soutien financier et moral ;

-ma mère, Madame Juliana MENDS, pour ses sages conseils ;

-ma tante Madame Adissa SAHKO, qui nous a beaucoup soutenu financièrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AVANT-PROPOS

Le programme Master en Banque et Finance (MBF) est un programme professionnel bilingue (français - anglais) d'études post universitaires de haut niveau en Banque et en Finance. Ce programme a été créé en 2001, sous l'impulsion des Etats de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Il est le fruit de la collaboration entre le CESAG, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), la Banque de France, l'Agence Française de développement (AFD), l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le Ministère français des affaires étrangères et la Fondation pour le renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

C'est un programme d'excellence de l'UEMOA, qui bénéficie de l'appui de divers partenaires académiques, techniques et financiers, dont la Banque des Règlements Internationaux (BRI), l'INSEAD de Paris, La New York University, l'Université Paris Dauphine, la Bundesbank, l'UEMOA, la Bank of Ghana, Thompson Reuters, la BRVM, Ecobank, etc.

Le MBF a pour objectif de répondre au besoin croissant de formation bancaire et financière de haut niveau en Afrique. Il a pour vocation de former les cadres des établissements financiers, des entreprises privées, des administrations publiques aux techniques avancées de la banque et de la Finance. Il prépare donc à l'ensemble des métiers liés à la finance d'entreprise et de marché, et aussi à la gestion bancaire et à la maîtrise des risques.

Désormais dans sa troisième phase, le diplôme de Master en Banque et Finance est sanctionné non plus par un mémoire, mais par un projet professionnel.

Aussi, le développement de la microfinance, de plus en plus d'actualité dans les pays en développement (PED), a suscité notre intérêt car nous nous inscrivons dans cette dynamique. Ce travail représente donc notre modeste contribution à l'émergence du secteur de la microfinance en Afrique subsaharienne.

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans le soutien de certaines personnes que je tiens à remercier vivement. Je pense à :

- ❖ Monsieur Alfred GBAKA, Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour l'accueil dans cette Institution et le cadre propice aux études ;
- ❖ Monsieur le Coordonnateur du Programme Master en Banque et Finance (PMBF), Professeur BAIDARI Boubacar pour sa disponibilité ;
- ❖ toute la coordination du Programme Master en Banque et Finance ;
- ❖ Madame Kardiata Ba DIOUF, pour son encadrement ;
- ❖ au corps professoral et administratif du CESAG ;
- ❖ tous mes collègues stagiaires du CESAG pour l'esprit d'équipe et la solidarité dont ils ont fait preuve;
- ❖ Monsieur Fansongo DIABATE, qui nous a énormément aidé;
- ❖ toute ma famille pour leur soutien moral et financier.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APSPD : Association des Professionnels des Systèmes Financiers Décentralisés

BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BIT: Bureau International du Travail

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

FENU : Fonds d'Equipeement des Nations Unies

IMF : Institutions de Microfinance

MBF : Master en Banque et Finance

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

ONG : Organisations Non Gouvernementales

PED : Pays en Voie de Développement

SFD: Systèmes Financiers Décentralisés

SFI : Société Financière Internationale

SOMMAIRE

DEDICACE	II
AVANT-PROPOS	III
REMERCIEMENTS	IV
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	V
SOMMAIRE	VI
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VII
RESUME	VIII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCTION	1
1-CONTEXTE	1
2-PROBLEMATIQUE.....	1
3-OBJECTIFS.....	2
4-INTERET	3
5-DEMARCHE METHODOLOGIQUE	3
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL	5
1.1-DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES	5
1.2-CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE	7
1.3-STRATEGIES D'INTERVENTIONS DES BANQUES EN MICROFINANCE.....	12
CHAPITRE 2 : ETUDE DE FAISABILITE	17
2.1-OBJECTIFS, MISSION ET VISION	17
2.2-ETUDE DE MARCHÉ	17
2.3-ETUDE DE FAISABILITE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE.....	21
CHAPITRE 3 : MISE EN PLACE DE LA STRUCTURE	24
3.1-FONCTIONNEMENT DES SERVICES DE LA STRUCTURE	24
3.2-ORGANISATION ET MOYENS MIS EN ŒUVRES	26
3.3- FAISABILITE FINANCIERE.....	27
CONCLUSION	34
ANNEXES	35
BIBLIOGRAPHIE	39
OUVRAGES	39
SITE INTERNET.....	40
TABLE DES MATIERES	41

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principales organisations spécialisées en France	8
Tableau 2: Principales organisations spécialisées dans le monde	8
Tableau 3: Evolution du nombre d'institutions de microfinance et des caisses de base de 2006 à septembre 2011.....	18
Tableau 4: Evolution des dépôts et des crédits des SFD de 2007 à juin 2011.....	20
Tableau 5: Données sur le secteur à fin juin 2011	20
Tableau 6: Evaluation du coût du projet	28
Tableau 7: Evaluation des charges mensuelles de personnel.....	28
Tableau 8: Chiffre d'affaires prévisionnel sur les trois premières années.....	29

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Vue panoramique des acteurs du secteur de la microfinance	12
Figure 2: Illustration du prêt accordé par la banque à une IMF.....	13
Figure 3: Illustration de la distribution des produits de banque par l'intermédiaire d'une société de service ou d'une IMF	15
Figure 4: Diagramme d'évolution du nombre des SFD en Côte d'Ivoire	19
Figure 5: Diagramme d'évolutions des encours de crédits et de dépôts des SFD.....	20
Figure 6: Matrice SWOT	21
Figure 7: Procédure d'octroi de crédit de la structure.....	32

Résumé

Aujourd'hui, le secteur bancaire s'intéresse davantage aux opportunités d'affaires qu'offre le secteur de la microfinance. Nombreuses sont les stratégies que peuvent adopter les banques pour une intervention dans le secteur de la microfinance. Notre projet « Proposition d'une société de service dédiée aux interventions des banques en microfinance en Côte d'Ivoire » offre aux banques une stratégie assez avantageuse dont nous développons quelques aspects pratiques dans notre étude. D'emblée, nous faisons un diagnostic des stratégies d'intervention des banques en microfinance, qui nous permet d'identifier et d'opérer un choix. L'analyse financière du choix opéré s'en suit, et révèle une bonne opportunité d'affaire pour les banques et les investisseurs potentiels.

Abstract

Today, banking sector is more interested in business opportunities offered by the microfinance sector. There are many strategies that can be adopted by banks to take part in the microfinance sector. Our project "Proposal for a service company dedicated to bank's intervention in microfinance in Ivory Coast" gives to the banks a relative advantageous strategy that we develop some practical aspect in our study. We start by making the diagnosis of banks' strategies intervention in microfinance. Then we can make a choice among all those strategies. We do the financial analysis of our choice which reveals a good business opportunity for banks and potential investors.

Introduction

1-Contexte

Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ont connu un essor considérable au cours de ces dernières années dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Le nombre de bénéficiaires des prestations de services des SFD est passé à 11,61 millions en 2011 contre 10,7 millions en 2009, soit une croissance de 8,5%. Ils occupent une place de plus en plus importante dans le système économique, monétaire et financier des pays de l'union avec respectivement un total des dépôts collectés et des crédits octroyés de 616 666,57 millions et 589 907,18 millions en 2011 (Rapport annuel BCEAO, 2011 : 66).

Le secteur bancaire quant à lui, connaît une concurrence exacerbée au cours de cette dernière décennie. Cette concurrence est favorisée par une clientèle dont les besoins deviennent de plus en plus exigeants. Répondre à ces exigences demeure le souci majeur des banques pour l'accroissement de leur part de marché et (ou) la consolidation de leur position concurrentielle. En outre, on considère généralement qu'en moyenne 20% des entreprises des Pays en Voie de Développement (PED) sont bancarisées. Cela laisse comprendre que 80% ne le sont pas, ce qui explique la forte concurrence entre les banques sur le segment des grandes entreprises. Ouvrir un nouveau marché, comme les petites et micro-entreprises non bancarisées, au travers des Institutions de Microfinance (IMF), devient une véritable opportunité stratégique pour les acteurs bancaires. (Sébastien Boyé, Jérémy Hajdenberg, Christine Poursat, 2009: 296).

2-Problématique

La Côte d'Ivoire, pays membre de l'UEMOA, sort aujourd'hui d'une crise sociopolitique qui lui a porté un coup dur et a eu des répercussions sur toute l'union. Les conséquences que cette crise a engendrées au plan économique sont importantes. La pauvreté a presque doublé, le chômage des jeunes s'est amplifié, la croissance a ralenti, même si on note une reprise. En somme l'économie a été fragilisée. Comment retrouver son lustre d'antan, mieux comment redonner un souffle nouveau à une économie mal en point ? Cette interrogation demeure la préoccupation première des autorités politiques qui ont recours aux soutiens financiers de certaines institutions financières (Banque

mondiale, Banque Africaine de Développement, Fonds Monétaire International, Banque Ouest Africaine de Développement ...).

Dans ce contexte de reconstruction qui nécessite de réels investissements, nombreuses sont les microfinances qui participent activement au financement des microprojets malgré leur possibilité financière quelque peu limitée. Les banques également s'intéressent davantage aux coûts d'opportunités dûs à la marginalisation du secteur et s'interrogent sur une éventuelle participation en microfinance, d'autant plus que la rentabilité et la pérennité des SFD ont été démontrées ces dernières années. En clair :

Quelle stratégie les banques peuvent elles adopter pour bénéficier de la rentabilité du secteur de la microfinance?

Face à cette problématique de financement des microprojets par les banques, nous proposons une stratégie d'intervention des établissements de crédit dans le secteur de la microfinance, à travers l'étude du projet professionnel :

« Proposition d'une société de service dédiée aux interventions des banques en microfinance en Côte d'Ivoire ».

3-Objectifs

Ce projet vise principalement à proposer à une ou des banque(s), une « société de service » ad hoc, leur permettant de pouvoir distribuer des produits de microfinance tout en maintenant une indépendance opérationnelle avec les activités de microfinance. Cette structure devrait rassurer les banques qui hésitent encore à investir dans le secteur de la microfinance, par manque de compétence et de maîtrise du domaine de s'y engager par le truchement des services de la structure ad hoc. Notre proposition inclura l'organisation et les modalités de fonctionnement de la société de service.

De façon précise, il s'agit de :

- analyser la faisabilité de la création d'une telle société de service ;
- d'identifier le positionnement d'une telle société, l'orientation stratégique, les menaces, les contraintes et les faiblesses d'une telle structure ;
- proposer les modalités de mise en place de la structure.

4-Intérêt

Ce projet présente un intérêt majeur pour les banques, mais aussi pour l'Etat.

Pour les banques il permettra de :

- pouvoir accroître leur part de marché en se positionnant sur le segment de la microfinance ;
- améliorer leur marge sur leur portefeuille de crédit accordés ;
- favoriser le taux de bancarisation ;
- renforcer leur responsabilité sociale dans le domaine des relations avec la société civile.

Pour l'Etat il contribuera à :

- Financer l'économie;
- stimuler la croissance économique par une augmentation des crédits accordés ;
- favoriser la réduction du taux de chômage ;
- développer le secteur de la microfinance.

5-Démarche méthodologique

Pour atteindre les objectifs associés à cette étude, nous avons adopté une démarche en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons effectué un diagnostic des différents modes d'intervention des banques dans le secteur de la microfinance dans un contexte général. Cette analyse nous a permis de déceler le mode d'action le plus avantageux pour les banques qui voudraient bien tirer profit de la microfinance. Pour recueillir suffisamment d'informations nous avons procédé comme suit :

- nous avons collecté des informations auprès des professionnels (y compris les autorités de contrôle) du secteur de la microfinance et bancaire.
- nous avons pris connaissance du cadre réglementaire des SFD et fait une analyse documentaire des différents rapports publiés par les institutions de microfinance et les autorités de régulation (BCEAO, Commission Bancaire).

Ainsi, sur la base des informations recueillies nous avons fait une analyse de l'état de la gestion des risques dans le secteur de la microfinance et nous avons cerné les contours de la mise en place d'une société de service et des produits et services financiers à offrir aux banques. Nous avons procédé comme suit :

- analyse de la faisabilité de la création de la structure compte tenu du besoin et des contraintes ;
- formulation des recommandations à l'endroit des autorités publiques, des investisseurs privés et des banques du pays en vue de leur implication dans la création et le fonctionnement de la structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Cadre conceptuel

D'emblée nous essayons de donner dans ce premier chapitre la définition des concepts fondamentaux à la compréhension de notre champ d'étude. Nous continuons en énumérant les risques majeurs liés à l'activité de microfinance ; risques potentiels auxquels peut être également exposé la société de service proposée. Enfin nous terminons par une présentation des acteurs, d'un point de vue général, du secteur de la microfinance et des stratégies d'intervention des banques en microfinance.

1.1-Définitions des concepts clés

Ces concepts sont inhérents à notre domaine d'étude. Il s'agit notamment des termes que sont la banque et la microfinance, ainsi que des risques majeurs que peuvent engendrer les activités de la microfinance.

1.1.1-Banque ou établissement de crédit

Selon l'article 2 de la loi portant réglementation bancaire : « Sont considérées comme établissements de crédit, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque.

Constituent des opérations de banque, au sens de la présente loi, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement.

Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire».

1.1.2-Microfinance

La microfinance peut se définir comme l'offre de services financiers à des individus n'ayant pas généralement accès aux institutions financières classiques. Le succès de l'industrie de la microfinance a montré qu'il est possible de concevoir des services financiers de proximité adaptés à des populations exclues du système financier formel, et qui ont un véritable impact sur leur développement économique et social.

Les institutions qui offrent des services de microfinance sont communément appelées "Institutions de Microfinance ou IMF".

Selon la loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés, un SFD est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations.

1.1.3-Les risques liés aux activités en microfinance

L'activité des SFD est exposée à un certains nombres de risques qu'il est important de relever pour une meilleure orientation du projet soumis à notre étude. Ces risques sont de deux types ; ils peuvent être endogènes ou exogènes.

1.1.3.1-Les risques exogènes ou risques externes

Les risques exogènes ou risques externes sont relatifs à l'environnement externe dans lequel les SFD opèrent : le climat, les catastrophes naturelles, les guerres, les crises économiques ou politiques, etc. Nous ne les détaillons pas dans cette section, toutefois la gestion de ces risques nécessite des techniques très simples. Parmi ces techniques nous pouvons citer la diversification géographique du portefeuille client qui permet de réduire l'impact d'une catastrophe naturelle par exemple, la diversification de la nature du portefeuille crédit (le portefeuille est réparti entre des crédits aux emprunteurs issus de secteurs d'activités différents tels que l'agriculture, la pêche, le petit commerce urbain, etc.), la création d'un fonds de sécurité ou de solidarité¹.

1.1.3.2-Les risques endogènes

Les risques endogènes, inhérents aux opérations internes d'un SFD sont : les risques financiers, les risques opérationnels et les risques réglementaires et stratégiques.

1.1.3.3-Les risques financiers

Les risques financiers regroupent les événements pouvant remettre en cause la bonne santé financière du SFD. On distingue notamment : les risques de crédit, les risques de change, les risques d'illiquidité et les risques de taux d'intérêt.

¹Instruction relative à la mise en place d'un fonds de sécurité ou de solidarité au sein des réseaux d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit des états membres de l'UMOA, BCEAO

1.1.3.4-Les risques opérationnels

Les risques opérationnels regroupent les évènements pouvant constituer un obstacle à la réalisation des objectifs opérationnels du SFD. Ce sont les risques tels que les risques de fraude, de ressources humaines, de sécurité physique et informatique et les risques de transaction.

1.1.3.5-Les risques réglementaires et stratégiques

Les risques réglementaires et stratégiques regroupent les évènements pouvant remettre en cause l'existence du SFD tels que des risques de non alignement du SFD à une série d'obligations légales, réglementaires ou morales.

1.2-Cartographie des acteurs du secteur de la microfinance

Avant tout investissement dans un secteur, il est nécessaire d'avoir au préalable une bonne connaissance du milieu et des différents acteurs qui y opèrent. Nous essayons donc de donner une vision globale du secteur de la microfinance et des interactions entre les différents acteurs. Ce secteur est composé de plusieurs acteurs qu'on peut répartir en trois groupes, à savoir : les services d'appui, l'Etat et les Financeurs.

1.2.1-Les services d'appui

Ils sont essentiellement constitués des organisations spécialisées et des réseaux d'IMF.

1.2.1.1- Les organisations spécialisées

Elles représentent les acteurs à qui on doit réellement «l'invention» d'un point de vue opérationnel de la microfinance. Elles disposent d'un ensemble de compétences et d'expertises dans le domaine de la microfinance, qui leur permet d'être à même d'accompagner les institutions de microfinance lors de leur lancement. Elles jouent donc un rôle qui peut aller de la simple assistance sur une problématique technique précise (mise en place d'un système d'information, par exemple), à celui de la direction générale d'une IMF.

Les organisations spécialisées ont souvent un statut légal associatif, hérité du rôle historique des ONG de développement dans l'émergence du secteur de la microfinance. Elles peuvent prendre la forme de bureaux d'études ou de sociétés de conseil privées.

Nous donnons ci-dessous un tableau récapitulatif des organisations spécialisées les plus connues dans le monde.

Tableau 1 : principales organisations spécialisées en France

Nom de l'organisation	Site internet	Principaux pays d'intervention en microfinance
ACEP Développement	www.acep-cameroun.org www.acepsenegal.com	Sénégal
CIDR (fondateur de PAMIGA)	www.groupedidr.org	Afrique de l'Ouest (Mali, Burkina Faso, Cameroun) et de l'Est (Ethiopie, Kenya, Tanzanie), Madagascar
CICM	www.cmutuel.com/cicm/default.htm	Centrafrique, Congo, Philippines, Sénégal, Cambodge, Cameroun, Mali
FIDES	www.fidesgroup.org	Algérie, Ghana, Sénégal, Mali, Namibie, Moldavie, Albanie
GRET	www.gret.org	Cambodge, Vietnam, Birmanie
HorusDevelopment Finance (fondateur de ADVANS)	www.horus-groupe.org	Tous les pays
IRAM	www.iram-fr.org	Guinée, Togo, Niger, Madagascar, Mozambique, Comores, Mexique
Entrepreneurs du Monde	www.entrepreneursdumonde.org	Myanmar, Cambodge, Vietnam, Philippines, Inde, Madagascar, Haiti, Ghana, Bénin, Burkina Faso
PlaNetFinance (fondateur de MICROCRED)	www.planetfinancegroup.org	Tous pays

Source : Sébastien Boyé, Jérémy Hajdenberg, Christine Poursat, 2009.

Tableau 2: principales organisations spécialisées dans le monde

Nom de l'organisation	Site Internet	Siège	Nombre d'IMF partenaires
ACCION	www.accion.org	USA	35 IMF
CRS	www.catholicrelief.org	USA	36IMF
Développement international Des jardins(DID)	www.did.qc.ca	CANADA	~30IMF
FINCA International	www.villagebanking.org	USA	22IMF
IPC (Procredit)	www.ipcgmbh.com	Allemagne	22 IMF
LFS	www.lfs-consulting.de	Allemagne	7 IMF
Opportunity	www.opportunity.org	USA	28 IMF
Pro-Mujer	www.promujer.org	USA	5 IMF

Source : Sébastien Boyé, Jérémy Hajdenberg, Christine Poursat, 2009.

Il est par ailleurs important de signifier que le savoir-faire technique et opérationnel qu'ont développé les organisations spécialisées a été soutenu par d'autres organismes qui se sont créés avec l'objectif de faire circuler l'information, de diffuser les meilleures pratiques et de rendre le secteur plus transparent.

1.2.1.2-Les réseaux d'institutions de microfinance

Il en existe généralement quatre (4) types, à savoir :

- les réseaux d'IMF créées ou appuyées par une même organisation spécialisée ;
- les réseaux « géographiques » ;
- les réseaux d'IMF partageant la même philosophie, la même cible ou la même méthodologie ;
- Les réseaux d'intervenants du secteur autres que les IMF.

1.2.1.2.1-les réseaux d'IMF créées ou appuyées par une même organisation spécialisée

Ils regroupent les institutions utilisant en général des outils très proches (méthodologie, système d'information...). Ces institutions ont bénéficié de l'appui des mêmes experts, tissent des liens informels et échangent leurs expériences. A titre illustratif, les membres du management d'une IMF en création par une organisation spécialisée peuvent se former auprès d'autres IMF de ce réseau. Ces réseaux peuvent se formaliser sous la forme d'association (exemple des IMF créées par ACCION : voir tableau 2, page 8).

1.2.1.2.2- les réseaux « géographiques »

Ces réseaux regroupent les institutions d'un même pays ou d'une même région. Au niveau d'un pays, il s'agit d'associations professionnelles, généralement soutenues à leur création par des bailleurs de fonds, avec l'idée de faire émerger un cadre favorable au développement de la microfinance. Elles jouent un rôle classique d'échanges, de capitalisation, de représentation du secteur face aux pouvoirs publics. Il arrive même qu'elles apportent leur soutien dans la formation des IMF.

1.2.1.2.3- les réseaux d'IMF à philosophie, cible et méthodologie identiques

Ces réseaux concernent par exemple, la microfinance en milieu rural, la microfinance comme outil d'émancipation des femmes, ou les institutions issues de la méthode Grameen. Ces réseaux cooptent leurs membres et alimentent les réflexions autour des thèmes qui les fédèrent (exemple du réseau Women's World Banking).

1.2.1.2.4- Les réseaux d'intervenants du secteur autres que les IMF

Le quatrième type concerne les réseaux regroupant les organisations spécialisées tels que CERISE en France ou encore le réseau Small Enterprise Education and Promotion (SEEP²) qui regroupent 70 organisations de tous pays intervenant dans le champ de l'appui à la microfinance dans les pays en développement.

Au-delà de ces quatre types de réseaux il est important de noter qu'un effort depuis le milieu des années 90 a été fait pour faciliter la circulation de l'information au sein du secteur des IMF notamment par la mise en place de plates-formes d'information accessible par internet.

1.2.2-L'Etat

Il joue un rôle décisif dans le développement du secteur de la microfinance. L'Etat détermine le cadre légal et fiscal de la pratique de la microfinance, contribuant ainsi à assurer la viabilité d'une IMF. Les décisions que peut prendre l'Etat quant à la politique financière, comme la fixation du taux d'usure (taux maximal pouvant être facturé par une institution financière) ou à la définition de politiques publiques sectorielles (luttres contre la pauvreté, politique agricole...), peuvent avoir un impact important pour les IMF. Il arrive même que l'Etat puisse jouer un rôle plus direct en participant au refinancement des institutions de microfinance ou en créant un programme de crédit à destination des plus pauvres.

1.2.3-Les financeurs

La problématique du financement des IMF est centrale à plusieurs niveaux. Au démarrage de l'activité, pour financer les appuis nécessaires à la mise en place de l'institution et tout au long de son développement, pour financer une croissance rapide et très consommatrice de ressources financières. Et même si l'épargne collectée par les IMF joue un rôle important dans ce financement, force est de reconnaître la nécessité des financeurs. A ce propos, une étude de 2005 estimait l'épargne moyenne, entre 15 et 20% des ressources des IMF. Les autres ressources étant externes, locales ou internationale (MicroBanking Bulletin N°11, août 2005).

Les financeurs comprennent essentiellement 3 groupes que sont :

- Les financeurs publics,
- Les banques commerciales,

² Site internet : <http://www.seepnetwork.org>.

- Les fonds de financement spécialisés.

1.2.3.1- Les financeurs publics

Ils jouent un rôle central dans le financement du secteur. Leurs financements sont soit directement destinés aux IMF, soit à des organisations spécialisées, soit à des fonds de financement spécialisés. On distingue notamment les donateurs publics et les investisseurs publics.

Pour ce qui est des donateurs publics, certains États mettent en place au sein de leur administration des structures de financement de l'aide au développement. On parle alors de coopération bilatérale, ou donateurs publics bilatéraux. L'Agence Française de Développement (AFD) pour la France ou US Agency for International Development (USAID) pour les États-Unis sont des exemples de ces agences de développement créées par les pays du développés (pays du nord). D'autres donateurs publics sont multilatéraux : il s'agit d'organisations regroupant plusieurs pays, à un niveau régional (Banque Asiatique de Développement, Banque Africaine de Développement, Banque Interaméricaine de Développement) ou global, comme la Banque Mondiale et les agences des Nations Unies (BIT, FENU...).

Les investisseurs publics sont les organismes créés par les donateurs publics bilatéraux ou multilatéraux pour intervenir de façon « privée », en prêtant ou investissant à des taux commerciaux (non concessionnels). La Société Financière Internationale (SFI) créée par la Banque mondiale ou la KfW (Allemagne) sont des exemples d'investisseurs publics très connus. Avec un portefeuille de plus de 5 milliards d'USD investis en microfinance, ces acteurs ont acquis un rôle très important dans le financement du secteur.

1.2.3.2- Les banques commerciales

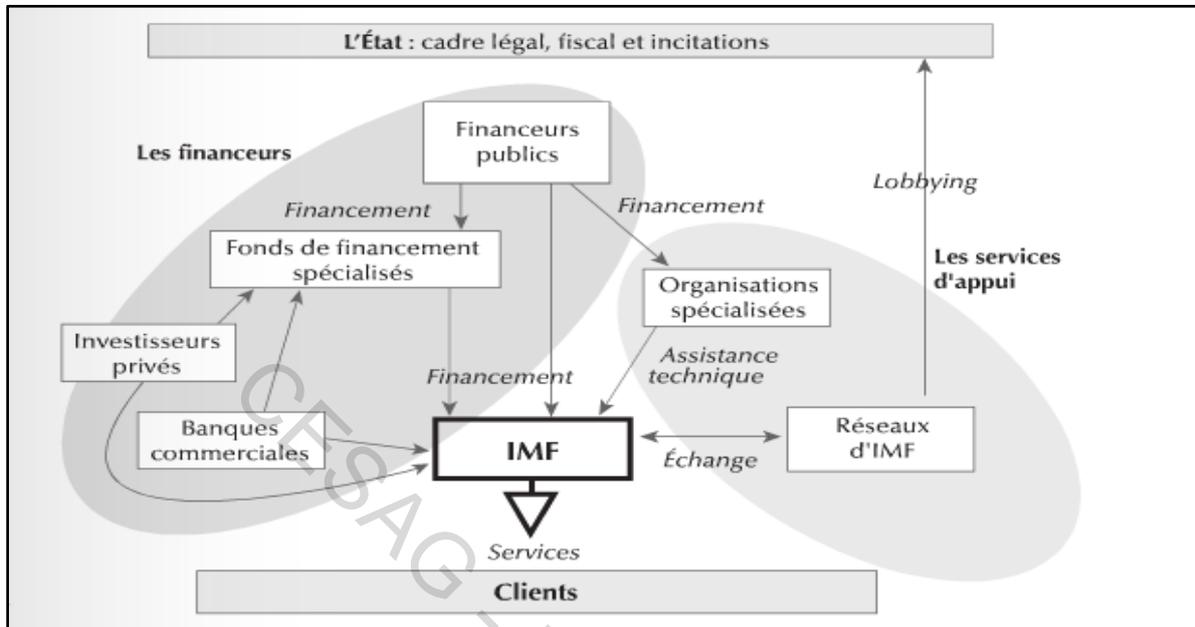
L'intérêt qu'elles manifestent pour le secteur de la microfinance est assez récent. Elles ont amorcé leurs interventions d'un point de vue local en accordant directement des financements à des IMF. Toutefois, face au développement croissant du secteur et sa médiatisation récente, nombreux sont les groupes bancaires internationaux qui ont adopté une stratégie d'intervention plus globale en microfinance.

1.2.3.3- Les fonds de financement spécialisés

Ils ont fait leur apparition depuis les années quatre-vingt-dix et se sont multipliés ces dernières années. Les financeurs publics ont joué un rôle décisif dans l'émergence de ce type d'acteurs. Ils représentent aujourd'hui le vecteur de l'investissement privé dans le secteur de la microfinance, en

mobilisant des ressources dans les pays développés pour aller les investir (généralement sous forme de prêts) dans des IMF. Leur financement est destiné aux IMF les plus performantes.

Figure 1: Vue panoramique des acteurs du secteur de la microfinance



Source : Sébastien Boyé, Jérémy Hajdenberg, Christine Poursat, 2009.

1.3-Stratégies d'interventions des banques en microfinance

Aujourd'hui, les banques ayant connaissance du potentiel que regorgent le secteur de la microfinance s'y intéressent davantage. Comment pouvoir tirer profit de ce secteur qui connaît un succès considérable ? Sous quels angles axer ses interventions ? Quelles compétences doivent-elles avoir ? Quelles sont les contraintes juridiques et risques potentiels auxquels elles s'exposent ? Autant d'interrogations qui constituent parfois un frein ou un manque de volonté des banques de prendre une part active dans le secteur. Nous essayons donc d'apporter des réponses appropriées aux préoccupations soulevées en leur proposant des stratégies d'intervention en microfinance, parmi lesquelles la stratégie qui fait l'objet de notre étude.

Nombreuses sont les stratégies d'intervention des banques en microfinance, cependant nos recherches et investigations nous ont permis de déceler six types d'interventions que nous développons plus bas. Ce sont :

- la banque accorde un prêt à une IMF ;
- la banque accorde un prêt direct à un groupe d'emprunteurs (bank-linkage) ;

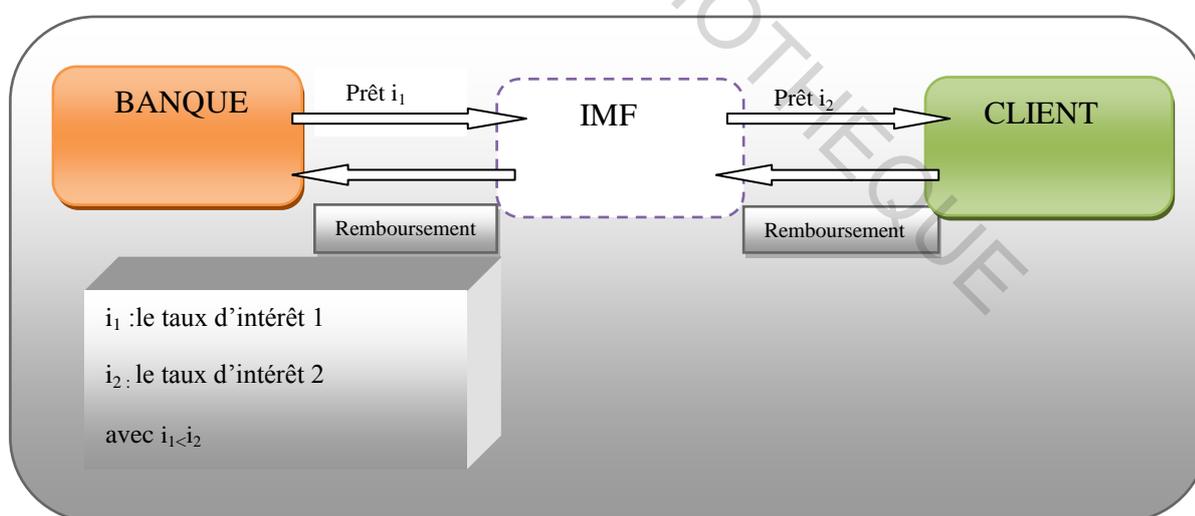
- la banque investit dans une IMF ;
- la banque distribue ses produits par l'intermédiaire d'une société service ou d'une IMF ;
- Banque crée une IMF ex nihilo ;
- la banque développe en son sein des activités de microfinance.

1.3.1-Banque accorde un prêt à une IMF

C'est une approche à travers laquelle, l'IMF bénéficie d'un prêt que lui octroie la banque. L'IMF met ses ressources à la disposition de ses clients, en leur prêtant à un taux plus élevé. Cette pratique des banques est une évolution assez récente. Bien avant, les banques locales ont longtemps refusé de refinancer les institutions de microfinance, par méconnaissance du secteur. Aussi, les premières opérations de ce type se sont souvent réalisées avec le soutien de financeurs publics qui garantissaient les prêts octroyés par les banques aux IMF.

Aujourd'hui, dans un nombre croissant de pays, certaines IMF pérennes et matures sont considérées par les banques de la place comme des clients à part entière.

Figure 2: Illustration du prêt accordé par la banque à une IMF



Source : nous-mêmes

1.3.2-Banque accorde un prêt direct à un groupe d'emprunteurs (bank-linkage)

La banque peut apporter un financement direct à un groupe d'emprunteurs sans avoir recours à une IMF. Le groupe d'emprunteurs, généralement constitué de quelques dizaines de personnes qui se connaissent car venant soit du même village, du même quartier ou exerçant la même profession. La

responsabilité du remboursement est donc endossée par le groupe qui redistribue lui-même les montants à ses membres. Le groupe assume par ailleurs une partie du travail de gestion à la place de la banque, ce qui permet à ses membres d'accéder au crédit à un prix abordable. Le groupe est créé et organisé par un promoteur (un responsable qui peut être soit un membre du groupe, soit un membre d'une ONG ou de la banque elle-même. Ce système est dénommé le «*bank linkage* ». Cette technique est très répandue en Inde avec l'exemple des Self Help Group (SHG).

On dénombre trois modèles de linkage entre la banque et le groupe d'emprunteurs :

-la banque prête à un groupe après l'évaluation de son activité, de sa maturité, de sa capacité de remboursement. Le groupe peut toutefois bénéficier de l'appui d'une autre organisation (par exemple une ONG, lui apportant un appui), mais celle-ci ne prend pas part au financement. C'est le cas de la majorité des *linkages* en Inde. Le coût de création et de formation du groupe est assumé par son promoteur initial, qu'il s'agisse d'une ONG ou d'un responsable du groupe.

-la banque prête à un promoteur (membre du groupe ou ONG externe), qui refinance lui-même le groupe. Le promoteur appuie le groupe, se porte garant du crédit et il peut mutualiser le risque s'il le prête à plusieurs groupes. Le cas des fédérations de SHG en Inde, en est une illustration (coût du suivi du groupe à la charge du promoteur).

-la banque est elle-même promoteur d'un groupe. Elle le constitue, le forme et lui octroie un crédit. C'est le cas d'environ 20% des linkages en Inde.

1.3.3-Banque investit dans une IMF

Il s'agit ici de l'investissement que peut apporter une banque commerciale dans une IMF déjà existante. La banque peut ainsi prendre pied dans le secteur et appréhender le métier sans prendre le risque de lancer une activité ex nihilo. C'est une stratégie particulièrement adaptée au contexte actuel d'institutionnalisation de programme de microfinance en sociétés à capitaux privés. L'entrée au capital d'une banque est souvent considérée comme un avantage important par les autres investisseurs privés potentiels et par les bailleurs de fonds publics.

1.3.4- Banque distribue ses produits par l'intermédiaire d'une société service ou d'une IMF

La banque dans cette stratégie, développe un portefeuille de microcrédits qu'elle porte et inscrit à son bilan; mais elle délègue l'instruction des dossiers de prêts et la gestion du portefeuille du crédit à un partenaire expérimenté en microfinance.

Ce partenaire peut être soit une société de service, créée ad hoc avec l'assistance technique de professionnels de la microfinance, soit une IMF qui distribue alors les produits de la banque en plus de ses propres produits. L'IMF partenaire (ou la société de service) est rémunérée par des commissions sur les crédits gérés, et intéressée à la qualité des taux de remboursement.

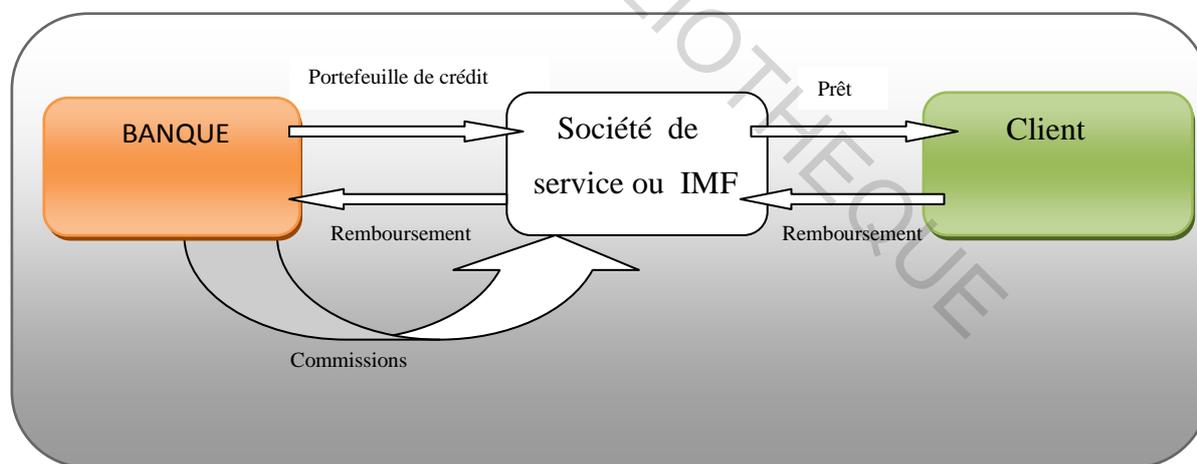
Concrètement, le client n'est jamais en contact direct avec la banque locale: il s'adresse à des équipes qui ne sont pas des salariés de la banque et qui travaillent dans des locaux différents, pour une entreprise ayant un nom distinct.

L'intérêt de cette technique est de permettre :

-d'utiliser l'agrément bancaire et la capacité de refinancement de la banque. Pour la société de service ou l'IMF, les contraintes de financement de l'encours sont inexistantes ;

-de maintenir une indépendance opérationnelle entre la banque et les activités de microfinance. La culture des équipes de microfinance étant, sur bien des aspects, à l'opposé de la culture bancaire, cette indépendance opérationnelle est capitale.

Figure 3: Illustration de la distribution des produits de banque par l'intermédiaire d'une société de service ou d'une IMF



Source: nous-mêmes

1.3.5- Banque crée une IMF ex nihilo

C'est une approche à travers laquelle la banque crée une entité légale séparée, qui est chargée de la mise en place et du développement des activités de microfinance. Elle se fait dans la plupart des cas avec l'assistance technique de professionnels de la microfinance.

Cette formule présente l'avantage de garantir une certaine autonomie entre la partie de microfinance et la partie de banque classique. La nouvelle institution développe ainsi sa propre gouvernance, son propre management et des équipes et système indépendants de la banque qui l'a créée. Elle doit obtenir un agrément de la banque centrale et est supervisée de façon autonome.

1.3.6-Banque développe en son sein des activités de microfinance.

Ici, la banque peut créer, en son sein, un département spécialisé en microfinance ou développer des produits et des approches particulièrement destinés à la population exclue du système financier classique. Cette activité de microfinance s'appuie sur les structures de la banque avec un niveau d'indépendance limité.

Cette approche, souvent appelée « downscaling » présente des difficultés quant à la mise en place à cause de la faible autonomie institutionnelle et donc opérationnelle et culturelle, que laisse ce type d'intervention, qui rend délicat la « greffe » d'une activité de microfinance.

Chapitre 2 : Etude de faisabilité

Elle est essentielle à la réalisation effective du projet. Cette phase sert à mesurer la capacité de la structure à mobiliser et gérer des fonds, à générer des revenus et surtout à pérenniser son activité. Autrement dit, c'est une étude qui vise à s'assurer de la faisabilité technique et de la rentabilité économique du projet.

Ce chapitre se structure en trois sections : les objectifs et missions, l'étude de marché et l'étude de faisabilité organisationnelle et institutionnelle.

2.1-Objectifs, Mission et Vision

2.1.1-Objectifs

La société de service que nous proposons, est dédiée aux interventions de la banque en microfinance. Elle est spécialement créée pour assurer d'interface entre la banque et les porteurs de microprojets. Elle permet donc aux banques de pouvoir investir en toute sécurité dans le secteur de la microfinance, tout en leur permettant de réaliser des bénéfices et de contribuer à la croissance économique du pays. Elle permettra d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres et des jeunes sans emploi ; ce qui peut permettre à terme un fort taux de bancarisation.

2.1.2-Missions et Vision

La mission d'une telle structure consisterait à contribuer efficacement au développement de l'activité de microfinance en suscitant un engagement plus actif des banques dans le secteur. La société pourrait donc constituer un point de départ pour tout établissement de crédit voulant prendre part progressivement et avec assurance dans le secteur de la microfinance, pour une réduction considérable de la pauvreté dans le pays.

A terme, elle pourrait constituer une sorte de consortium bancaire nationale, ce qui pourrait réduire de façon significative le risque de crédit des banques qui accepteront les services de la structure et donc favoriserait un développement du secteur rural, de l'artisanat et du commerce.

2.2-Etude de marché

Compte tenu du fait qu'il est question d'une proposition de société de service nous ne nous appesantissons pas sur une étude approfondie du marché. Toutefois il est important d'avoir une idée assez claire et concise du marché. Etant donné la nature des activités de par la forme de la

structure qui attire à la microfinance, il ne fait aucun doute que les SFD en Côte d'Ivoire représentent les concurrents potentiels de la future société. Nous essayons donc de faire un état des lieux du secteur pour une meilleure lisibilité des opportunités qu'il offre.

2.2.1-Taille du secteur de la microfinance

Le secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire est structuré autour de deux types d'institutions à savoir les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et les institutions non mutualistes (ONG et Société Anonyme). Les structures mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit regroupent la quasi-totalité des institutions de microfinance de la Côte d'Ivoire. Certaines structures sont organisées en réseau et de nombreuses institutions isolées non constituées en réseaux.

Le nombre d'institutions de microfinance et le nombre de caisses de base ont évolué comme suit en Côte d'Ivoire :

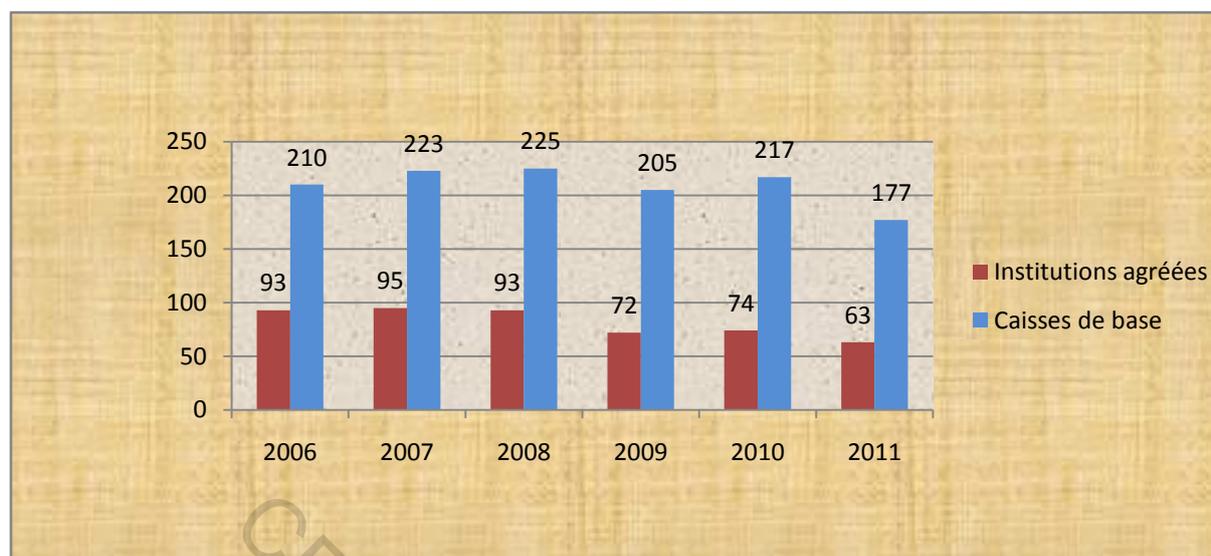
-En 2006, le nombre d'institutions agréées était de 93 et est passé respectivement à 95, 93, 72, 74 et 63 en 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 ; soit une régression de 30 institutions au cours de 3 années entre 2009 et 2011 ;

-Le nombre de caisses de base était de 210 en 2006 et est respectivement passé à 223, 225, 205, 217 et 177 en 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011. Le tableau ci-dessous illustre bien les chiffres présentés (APSFD, 2011).

Tableau 3: Evolution du nombre d'institutions de microfinance et des caisses de base de 2006 à septembre 2011

Années	Institutions agréées		Caisses de base	
	Nombre	Taux d'évolution	Nombre	Taux d'évolution
2006	93	-	210	-
2007	95	2%	223	5.8%
2008	93	-2%	225	0.8%
2009	72	-29.1%	205	-9.7%
2010	74	2%	217	5.5%
2011	63	-17%	177	-22.6%

Source : APSFD-CI / 2011

Figure 4: Diagramme d'évolution du nombre des SFD en Côte d'Ivoire

Source : nous-mêmes

2.2.2-Répartition des IMF sur le territoire national

On note une inégale répartition des institutions de microfinance au plan national avec 53% dans la région du Sud tandis que le Centre et l'Est regroupent respectivement 20.6% et 8.3% du nombre total de structures.

Malgré la particularité des régions Nord qui concentrent l'essentiel des activités agricoles, seules 7.8% des institutions de microfinance y sont présentes. L'inégale répartition des institutions de microfinance est aussi constatée entre les zones rurales et les zones urbaines ; Ces dernières concentrant plus de 70% des IMF.

2.2.3-Evolution des dépôts et des crédits des SFD de 2007 à juin 2011

Les dépôts de crédits ont augmenté de 2007 à 2010, passant approximativement de quatre vingt trois (83) milliards de francs CFA en 2007 à quatre vingt dix (90) milliard de francs CFA en 2010. On note cependant une légère baisse en 2011 avec un encours de dépôt de l'ordre de quatre vingt neuf (89) milliards de francs CFA.

Les encours de crédit contrairement aux dépôts sont en chute libre. Nous notons des crédits de quarante deux (42) milliards de francs CFA en 2007 contre approximativement sept (7) milliards de francs CFA en 2011, soit une baisse de l'ordre de trente cinq (35) milliards de francs CFA ; ce qui

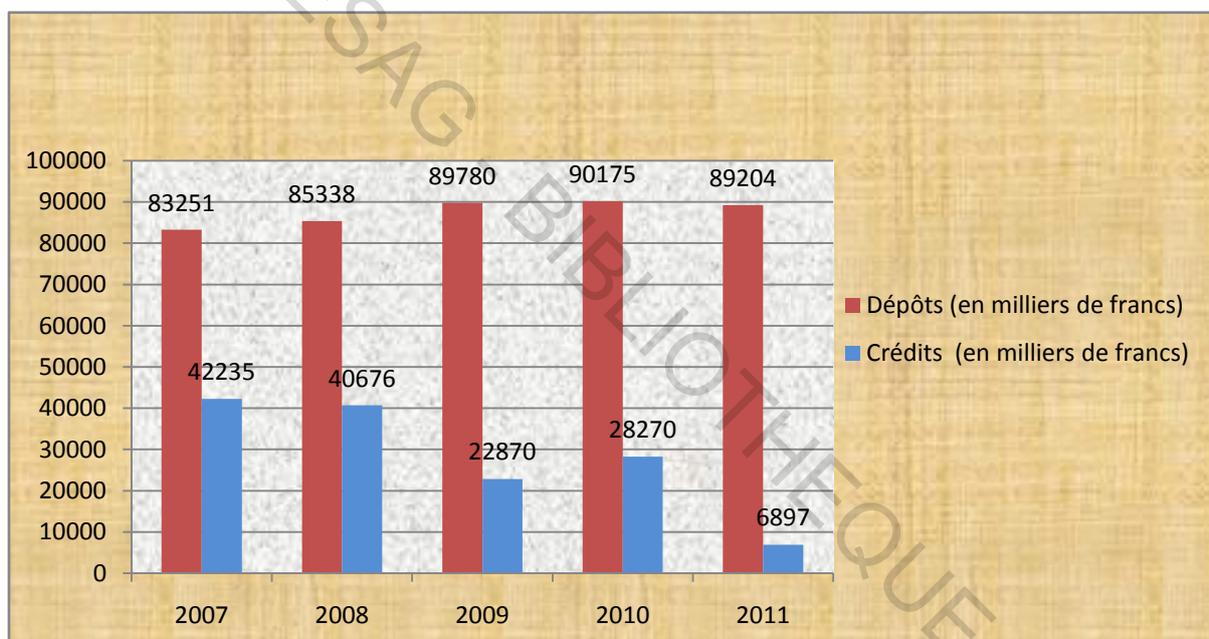
explique par ailleurs la baisse du nombre de bénéficiaires de crédits sur cette période. En effet sur deux quarante sept (247) mille bénéficiaires de crédit en 2007, on ne dénombre plus que neuf (9) mille en 2011.

Tableau 4: Evolution des dépôts et des crédits des SFD de 2007 à juin 2011

	2007	2008	2009	2010	juin-11
Dépôts	83.251.823.722	85.338.453.726	89.780.349.098	90.174.864.890	89.204.187.762
Crédits mis en place	42.234.765.826	40.676.490.026	22.870.802.181	28.270.760.785	6.897.743.995
Bénéficiaires des crédits	247.285	210.350	42.849	46.768	9.313

Source : APSFD-CI / 2011

Figure 5: Diagramme d'évolutions des encours de crédits et de dépôts des SFD



Source : nous-mêmes

Tableau 5: Données sur le secteur à fin juin 2011

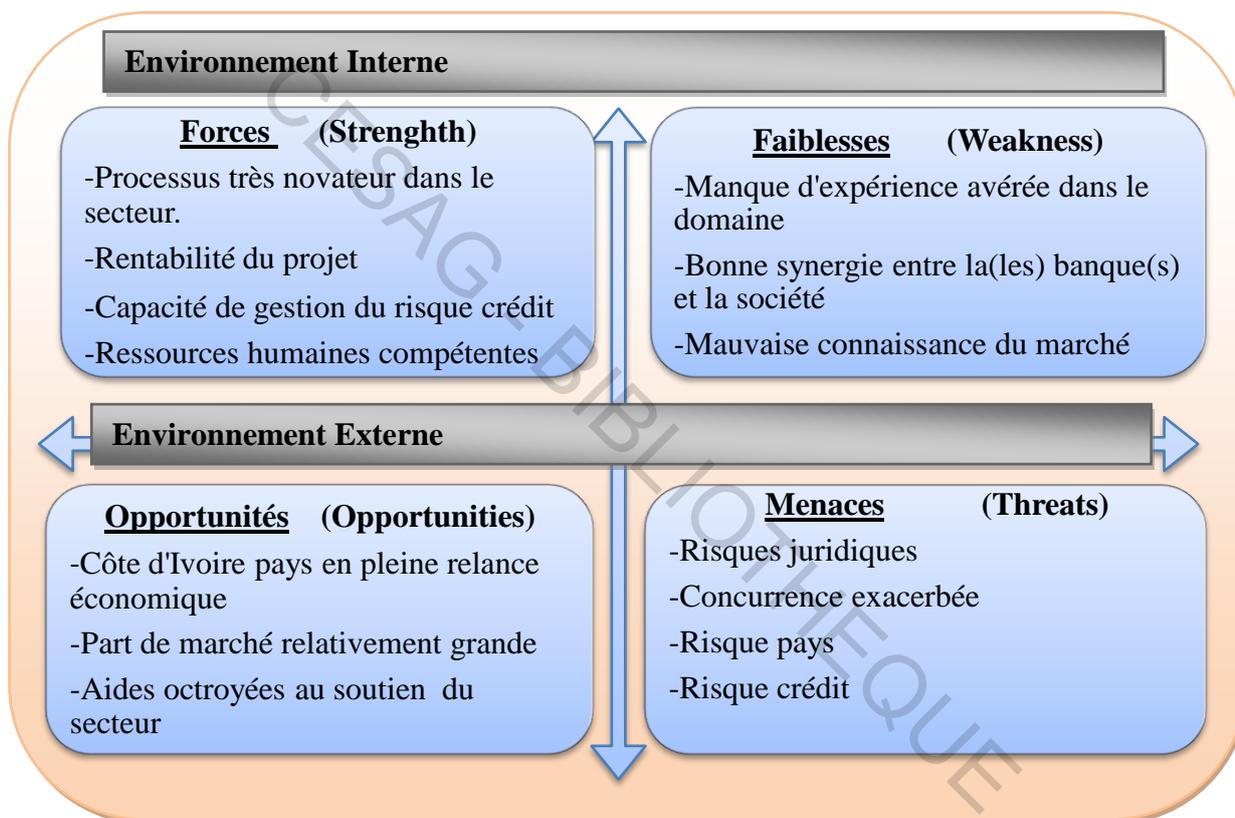
Membres/clients	1 010 501
Points de service	177
Dépôts (en millions FCFA)	89 205
Crédits en cours (en millions FCFA)	21 348
Crédits en souffrance (en millions FCFA)	4 332
Qualité du portefeuille (en %)	20.29

Source : www.tresor.gov.ci et www.finances.gouv.ci

2.2.4-Concurrence

Vu la stratégie développée à travers ce projet en Côte d'Ivoire, la concurrence est quasiment nulle de par l'inexistence de structure répondant aux caractéristiques spécifiques de la société proposée. Toutefois la similitude de ses activités avec celle des SFD, en fait d'eux ses concurrents potentiels. Il convient donc de faire une étude plus approfondie pour une meilleure estimation de la part de marché potentielle de la structure. Toutefois les chiffres énoncés ci-dessus nous donnent déjà une idée sur une éventuelle analyse de la concurrence.

Figure 6: Matrice SWOT



Source : nous-mêmes

2.3-Etude de faisabilité organisationnelle et institutionnelle

Comme tout montage de projet l'exige, l'étude de faisabilité organisationnelle et institutionnelle situe ici le cadre légal, réglementaire et institutionnel des SFD en Côte d'Ivoire. Elle contribue de ce fait à nous aider dans le choix de notre statut juridique et donc au respect des obligations y afférentes.

2.3.1-Cadre légal, réglementaire et institutionnel des SFD

La nouvelle loi définissant l'activité des SFD prise par le Conseil des Ministres de l'UMOA 2007, a été adoptée par ordonnance n°2011-367 du 03 novembre 2011 par la Côte d'Ivoire. L'adoption d'une nouvelle loi se justifiait pour les raisons spécifiques suivantes :

- la poursuite de la diversification du paysage financier de l'Union pour permettre l'accès du plus grand nombre d'agents économiques à des services financiers fournis par des institutions en mesure d'offrir des garanties de sécurité des transactions à leur clientèle ;
- le renforcement de la stabilité du secteur par une meilleure protection de la clientèle des SFD ;
- la mise en conformité des institutions avec les normes internationales en vigueur dans le domaine financier ;
- le resserrement des conditions d'entrée dans le secteur et le renforcement de la surveillance par les instances de régulation et de supervision ;
- l'amélioration de l'efficacité des SFD en favorisant la modernisation de leurs instruments de gestion afin qu'ils contribuent davantage à l'approfondissement du secteur financier et, subséquemment, au développement économique des Etats de l'Union.

Les principales innovations figurant dans cette nouvelle réglementation applicable aux SFD portent essentiellement sur l'extension de la nouvelle réglementation à l'ensemble des SFD, l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément), la participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'autorisation d'exercice, l'intervention de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activité, le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ainsi que la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

La présente réglementation régit tous les SFD exerçant leurs activités d'épargne et/ou de crédit sur le territoire où elle est promulguée. Structurée en huit (08) titres, le projet de loi institue un cadre juridique harmonisé qui permet d'apporter des réponses aux insuffisances relevées.

2.3.2-Cas particulier de la société de service proposée

La structure que nous proposons bien qu'ayant des similitudes avec les IMF, n'est toutefois pas soumise aux textes réglementaires régissant l'activité des SFD. En effet nos recherches et les entretiens que nous avons eu avec les autorités de tutelle du secteur de la microfinance, en occurrence la BCEAO nous ont permis de mieux cerner le cadre réglementaire et juridique de notre structure. Il est clair qu'une telle structure est exclue du champ d'application de loi portant réglementation des SFD. Cependant il est important de s'en inspirer pour une meilleure organisation

et une bonne définition de certains indicateurs de suivi des activités de la société. La société de service opérera sous la forme juridique d'une société Anonyme au capital de deux cent (200) millions de francs CFA. Elle est donc spécialisée dans la prestation de service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Mise en place de la structure

Ce chapitre est consacré à l'organisation de l'activité au sein de la structure. Elle passe en revue aussi bien les moyens financiers, humains que matériels nécessaires pour un démarrage réussi de l'activité en amont, suivi de son bon fonctionnement en aval.

3.1-Fonctionnement des services de la structure

3.1.1-Produits offerts par la structure

Les produits que nous offrons ne sont pas vraiment pas différents de ceux offert par les SFD en général. Seulement elles ne prennent pas en compte l'ensemble des opérations que peuvent effectuer les SFD, raison pour laquelle nous proposons de les lister dans cette section. Elles peuvent se classer en deux catégories que sont les services financiers et les services non financiers.

3.1.1.1-Services financiers

Comme services financiers nous offrons une panoplie de produits adaptés surtout la particularité de l'activité. Ces produits sont :

- les crédits générateurs de revenus ;
- les crédits à la consommation ;
- les crédits logement ;
- le crédit-bail.

3.1.1.1.1-Crédits générateurs de revenus

Ils constituent les produits de base de la société de service car représentant une véritable source de création de richesse. Les praticiens estiment que le crédit constitue l'ingrédient qui manquait au développement. Si les entrepreneurs de l'économie informelle avaient accès à un crédit d'investissement, ils pourraient l'utiliser à des fins productives qui leur généreraient des revenus à eux-mêmes aussi bien qu'aux prestataires de services financiers.

Alors la structure à ce niveau octroie des crédits aux porteurs de microprojets selon des critères de sélection bien définis.

3.1.1.1.2-Crédits à la consommation (ou d'urgence)

Ce sont des crédits mise à la disposition des clients pour faire face à certaines dépenses imprévues. Généralement sécurisés par des garanties de groupe, les objets mis en gage, ou tout simplement l'historique de remboursement de l'emprunteur, ces crédits peuvent être utilisés à d'autres fins, notamment pour concrétiser des possibilités d'affaires, payer les frais de scolarité ou tout simplement destinés à la consommation.

3.1.1.1.3- Crédits au logement

Ces produits aident les ménages à faibles revenus à procéder à des améliorations progressives de leur habitat. Tout en respectant la pratique commune de la microfinance qui offre de petits crédits à court terme, les emprunteurs contractent habituellement des prêts pour améliorer leur habitat, notamment monter une toiture, et une fois le prêt remboursé, ils peuvent en obtenir un autre pour agrandir ou arranger une autre partie de la maison.

3.1.1.1.4- Crédit-bail

Un produit peu commun de la microfinance qui permet aux clients d'acheter (ou d'utiliser) des biens sans devoir déboursier un montant important. Puisque l'institution financière détient le droit de propriété du matériel jusqu'au terme du bail, le processus d'évaluation peut être simple. En outre, la valeur du bien et le terme du bail peuvent être plus importants que le montant et la durée de la plupart des crédits aux micro-entreprises, sans pour autant augmenter le risque du bailleur.

3.1.1.2-Services non financiers

Ces services représentent pour la structure, un apport non négligeable. En effet la structure peut, à l'instar des IMF, combiner les services non financiers aux services financier pour réduire le risque de non-remboursement des microcrédits en diminuant la vulnérabilité des clients, dans le cas des services sociaux, et en renforçant leurs capacités de gestion, dans le cas des services d'appui au management.

La structure pourra donc accompagner ses clients et renforcer leur capacité à tirer profit des services financiers : services d'appui au développement de leur entreprise (formation technique, marketing ou en gestion) ou services sociaux (éducation, santé, nutrition ou alphabétisation).

3.1.2- Le public ciblé par les produits de la société de service

Les services proposés par la structure sont prioritairement destinés aux apporteurs de microprojets, en particulier les jeunes en quête d'emploi. Les services profiteront également aux populations les plus démunies aspirant à un bien être social. Nous apportons également un soutien financier aux petits commerçants, aux ménages, aux PME et aux petits métiers. Toutefois la ou les banques utilisatrice(s) des services de la structure pourront influencer légèrement la population cible. Aussi, il est important de souligner que cette cible visée sera réajustée selon les réalités pratiques du terrain et surtout avec les changements de l'environnement interne et externe de la structure.

3.2-Organisation et moyens mis en œuvres

3.2.1-Structuration de l'organisation

3.2.1.1-Description sommaire du fonctionnement de la structure

La société de service proposé se charge d'instruire les dossiers de crédit qui lui seront adressés par tous les initiateurs de microprojets. Ces dossiers seront donc examinés minutieusement grâce à l'expertise de responsables ayant une expérience avérée dans le domaine de la microfinance. Certains critères seront donc retenus pour une sélection des meilleurs projets qui pourront bénéficier d'un financement. Les projets ayant reçus un accord favorable pourront donc s'adresser à la ou les banque(s) partenaire(s) de la société de service pour un décaissement des fonds selon les modalités de décaissement retenus. Toutefois, il est important de souligner qu'une notification sera faite par la structure à la ou les banque(s), en prélude à tout décaissement.

Une fois les projets initiés, des spécialistes en assistance seront diligentés pour faire un suivi des différents investissements afin de garantir leur viabilité opérationnelle.

Par la suite le remboursement des prêts octroyés se fera selon les modalités retenues dans la décision d'octroi de crédit. Les remboursements, tout comme les décaissements se feront dans les locaux de la ou (les) banque(s) partenaire(s).

La structure recevra donc des commissions fixes adossées au portefeuille de crédits octroyés. Ces commissions peuvent être révisées à la hausse ou à la baisse selon la qualité du portefeuille de crédit autrement dit si les remboursements ne sont pas satisfaisants la banque pourra faire baisser le taux de commission et vice-versa.

3.2.1.2-Ressources Humaines

La mise en place de la structure exigera des compétences bien spécifiques adaptées à la nature des activités qui y seront effectuées. L'activité principale de la structure étant le processus d'octroi de crédit en amont et la gestion des risques y afférent en aval, nous proposons une équipe constituée comme suit :

- Directeur Général (1)
- Auditeur Interne (1)
- Directeur Administratif et Financier (1)
- Assistant Marketing (1)
- Comptable (1)
- Assistant Comptable (2)
- Agents de crédits (10)
- Secrétaire DG (1)
- Coursier (1)
- Chauffeur (1)
- Gardien (2)

3.3- Faisabilité financière

Nous mettons ici en comparaison les ressources susceptibles d'être générées par l'activité de la structure eu égard aux besoins auxquels elle fera face.

Notre étude de faisabilité financière se fait sur la base d'une hypothèse basse qui situe les taux de commissions proposés sur les crédits octroyés à un niveau minimal.

3.3.1-Coût du projet

Le coût du projet après une étude minutieuse que nous avons faite s'établit approximativement à deux cent soixante douze (272) millions, avec un détail présenté dans le tableau qui suit.

Tableau 6: Evaluation du coût du projet

Libellés	Montant
Charges immobilisées	8 477 500
Frais d'établissement	8 477 500
Primes de Remboursement des Obligations	-
Charges à Répartir sur Plusieurs Exercices	-
Immobilisations incorporelles	15 000 000
Logiciels	15 000 000
Immobilisations corporelles	229 775 000
Immeubles et bâtiment	200 000 000
Aménagements, travaux, installations,...	1 000 000
Equipements d'exploitation	20 000 000
Matériel et mobilier de bureau	8 775 000
Immobilisations financières	20 000 000
Titres de Participation	20 000 000
Besoin en Fonds de Roulement	-705 110
Total Coût du projet	272 547 390

Source : nous-mêmes

Tableau 7: Evaluation des charges mensuelles de personnel

Postes	Nbre requis	Profil ou niveau	Salaire mensuel brut	Total salaire mensuel brut	Charges sociales
Directeur Général	1	BAC+5	2 000 000	2 000 000	152 000
Auditeur interne	1	BAC+5	1 500 000	1 500 000	114 000
Directeur Administratif et Financier	1	BAC+5	1 500 000	1 500 000	114 000
Assistant Marketing	1	BAC+3/5	1 000 000	1 000 000	76 000
Comptable	1	BAC+4/5	800 000	800 000	60 800
Agent de crédit	10	BAC+4	500 000	5 000 000	380 000
Assistant Comptable	2	BAC+4	500 000	1 000 000	76 000
Secrétaire du DG	1	BAC+3	350 000	350 000	26 600
Coursier	1	BAC	250 000	250 000	19 000
Chauffeur	1	BEPC	200 000	200 000	15 200
Gardien	2	BEPC	120 000	240 000	18 240
Total masse salariale mensuelle				13 840 000	1 051 840
Total masse salariale annuelle				166 080 000	12 622 080
TOTAL ANNUEL					178 702 080

Source : nous-mêmes

La masse salariale quant à elle, a été évaluée en considération des postes à pourvoir dans un premier temps. Nous avons par la suite fixé les salaires en fonction de la moyenne du secteur, que nous avons légèrement surévalué vu notre politique de recrutement qui encourage le débauchage pour l'obtention d'un personnel expérimenté dans le domaine de la microfinance. Cette charge salariale est révisée à la hausse chaque année en fonction de certaines contraintes que rencontrera la structure et la politique d'expansion visée à terme.

3.3.2-Chiffre d'Affaires Prévisionnel

Les revenus générés par notre activité proviennent essentiellement des commissions perçues sur les crédits octroyés et remboursés par les entrepreneurs, les PME et PMI, les ménages, les commerçants, les agriculteurs... Des frais de dossiers sont également perçus pour l'instruction des demandes de crédit. Aussi les conseils et l'accompagnement de certains entrepreneurs pour une gestion rationnelle de leur projet pourraient être dans des cas très particuliers facturés.

Aussi nous estimons à trois cent trente (330) millions de francs CFA, notre chiffre d'affaire la première année d'activité. Ce chiffre va connaître un accroissement de l'ordre de 14% les années qui suivront, grâce à nos efforts de communication et marketing.

Nous réussirons donc à instruire des dossiers de crédit estimés à un montant global de 6 milliards de francs CFA pour 3 milliards de francs CFA dont nous espérons avoir un avis favorable des banques ; soit un taux de financement de 50% des demandes de crédit. Les frais de dossier seront de 1% du montant du crédit souhaité par les emprunteurs potentiels. Les commissions seront de 1% sur les crédits à court terme et de 2% sur les crédits à long terme. Nous estimons enfin les revenus issus des conseils à 10 millions de francs CFA.

Tableau 8: Chiffre d'affaires prévisionnel sur les trois premières années.

	Base	Taux de Commission	Commission mensuelle	Commission annuelle
Commission sur crédit à court terme	2 000 000 000	0,01	20 000 000	240 000 000
Commission sur crédit à long terme	1 000 000 000	0,02	-	20 000 000
Frais de dossier	6 000 000 000	0,01	-	60 000 000
Conseil				10 000 000
CA première année				330 000 000
CA deuxième année				376 200 000
CA troisième année				428 868 000

Source : nous-mêmes

3.3.3-Financement

Elle consiste à trouver les fonds nécessaires pour la mise en place de notre structure. Aussi il convient que le projet soit financièrement rentable et viable pour attirer des investisseurs potentiels. Pour cela nous avons procédé à l'analyse financière du projet à travers certains indicateurs essentiels que sont :

- la valeur actuelle nette du projet (VAN) et indice de profitabilité ;
- le délai de récupération du capital investi ;
- le taux interne de rendement du projet.

Toutefois il est important de présenter d'emblée la structure du capital qui a conduit à la formation de ces indicateurs.

3.3.3.1-Source de financement

Pour ce projet nous avons recours à deux sources de financement essentielles que sont :

- les fonds propres pour une valeur de deux cents (220) millions Francs CFA y compris une subvention d'Etat de vingt (20) millions Francs CFA ;
- les emprunts bancaires (emprunts à long terme) s'élèvent à cinquante (50) millions Francs CFA remboursable sur cinq (5) années à un taux de 14%.

3.3.3.2-Valeur actuelle nette du projet et indice de profitabilité

La valeur actuelle nette (VAN), flux de trésorerie actualisé représentant l'enrichissement supplémentaire de notre investissement par rapport au minimum exigé par les apporteurs de capitaux représente approximativement cent quatre vingt cinq millions trois cent quatre vingt six mille (145 386 000) Francs CFA sur quatre ans avec un indice de profitabilité de 153 %.

3.3.3.3-Taux de rendement interne du projet

Le taux de rentabilité interne (TRI) est un outil de décision à l'investissement. Un projet d'investissement ne sera généralement retenu que si son TRI prévisible est suffisamment supérieur au taux d'actualisation du capital (coût du capital). En effet, mathématiquement, si le TRI est supérieur au taux d'actualisation du capital, la valeur actuelle nette du projet est positive et donc le projet est rentable.

S'agissant de notre projet nous estimons le TRI à 18% en hypothèse basse de fixation des taux de commissions, représentant une valeur largement supérieure au coût estimé du capital qui est de

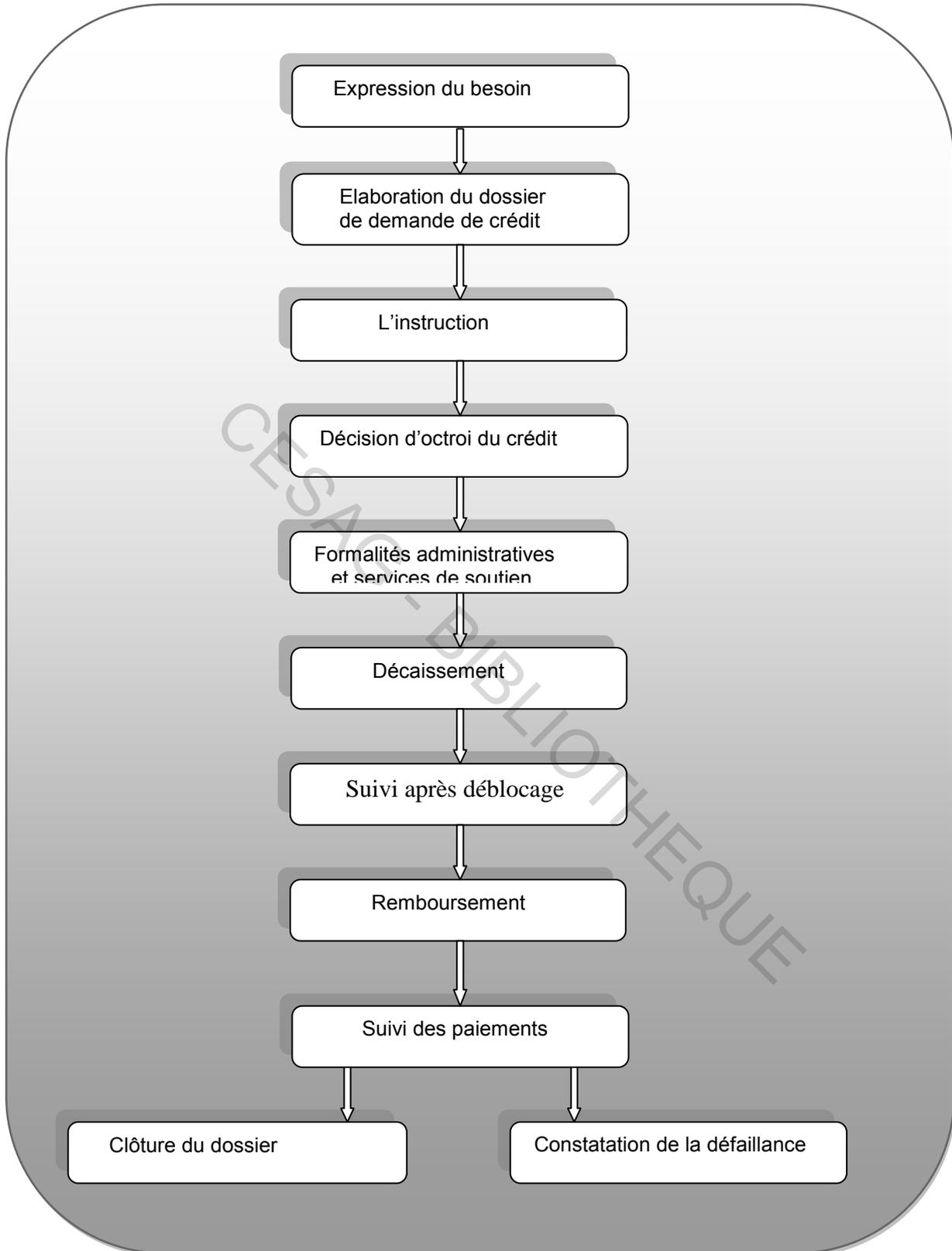
14%. En hypothèse haute c'est-à-dire en cas de hausse de 1% des taux de commission, il s'établit à 90%, ce qui représente une valeur exceptionnelle.

3.3.3.4-Délai de récupération du capital investi

Le délai de récupération, ou pay-back ratio, mesure le temps nécessaire à la récupération du montant initial d'un investissement en le comparant aux flux cumulés de trésorerie. Il est d'environ 2 ans, 9 mois et 14 jours pour notre projet. Ce délai est assez raisonnable pour tout investisseur potentiel.

En somme, les indicateurs retenus pour l'analyse financière de notre projet, témoignent d'une affaire rentable et viable. Les investisseurs y gagneront davantage, d'autant plus que cette rentabilité est stable dans le temps, malgré la non-distribution des dividendes, ce qui traduit une forte rentabilité masquée par le renforcement des capitaux propres dans le temps.

Figure 7: Procédure d'octroi de crédit de la structure



Source : BCEAO, Guide du contrôle interne, 2010

Les différentes étapes de la procédure d'octroi de crédit de la société comme schématisé ci-dessus impliqueront soit les services de la structure, soit les services de la banques, soit simultanément leurs deux services respectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La microfinance a fait ses preuves depuis ces dernières années dans certains pays Asiatiques et d'Amérique Latine. Aujourd'hui l'enjeu reste de taille pour la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne et en particulier pour la Côte d'Ivoire. Notre projet de proposition de création d'une société de service s'inscrit dans cette dynamique de développement du secteur de la microfinance. Sans prétendre couvrir tous les aspects pratiques, ce projet représente une bonne initiative à la promotion du secteur. Toutefois pour une réussite du projet une implication des autorités gouvernementales, des banques et de certaines organisations spécialisées s'avèrent nécessaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : COÛT DU PROJET

Libellés	Montant
Charges immobilisées	8 477 500
Frais d'établissement	8 477 500
Primes de Remboursement des Obligations	-
Charges à Répartir sur Plusieurs Exercices	-
Immobilisations incorporelles	15 000 000
Logiciels	15 000 000
Immobilisations corporelles	229 775 000
Immeubles et bâtiment	200 000 000
Aménagements, travaux, installations,...	1 000 000
Equipements d'exploitation	20 000 000
Matériel et mobilier de bureau	8 775 000
Immobilisations financières	20 000 000
Titres de Participation	20 000 000
Besoin en Fonds de Roulement	-705 110
Total Coût du projet	272 547 390

Source : nous-mêmes

ANNEXE 2 : PLAN DE FINANCEMENT INITIAL

BESOINS (durables)	
Frais d'établissement	8 477 500
Eléments incorporels	15 000 000
Immeuble et Bâtiment	200 000 000
Equipements d'exploitation	20 000 000
Matériels et Mobiliers de bureaux	8 775 000
Aménagements, Travaux et Installations	1 000 000
Titres de participations	20 000 000
BFR sur 3 mois	-705 110
TOTAL DES BESOINS	272 547 390
RESSOURCES (durables)	
Capitaux propres	220 000 000
<i>Apports</i>	200 000 000
<i>Aides et subventions</i>	20 000 000
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)	50 000 000
TOTAL DES RESSOURCES	270 000 000
ECART = Total Ressources - Total Besoins	-2 547 390

Source : nous-mêmes

ANNEXE 3 : EVALUATION DE LA CHARGE SALARIALE

Postes	Nbre requis	Profil ou niveau	Salaire mensuel brut	Total salaire mensuel brut	Charges sociales
Directeur Général	1	BAC+5	2 000 000	2 000 000	152 000
Auditeur interne	1	BAC+5	1 500 000	1 500 000	114 000
Directeur Administratif et Financier	1	BAC+5	1 500 000	1 500 000	114 000
Assistant Marketing	1	BAC+3/5	1 000 000	1 000 000	76 000
Comptable	1	BAC+4/5	800 000	800 000	60 800
Agent de crédit	10	BAC+4	500 000	5 000 000	380 000
Assistant Comptable	2	BAC+4	500 000	1 000 000	76 000
Sécrétaire du DG	1	BAC+3	350 000	350 000	26 600
Coursier	1	BAC	250 000	250 000	19 000
Chauffeur	1	BEPC	200 000	200 000	15 200
Gardien	2	BEPC	120 000	240 000	18 240
Total masse salariale mensuelle				13 840 000	1 051 840
Total masse salariale annuelle				166 080 000	12 622 080
TOTAL ANNUEL					178 702 080

Source : nous-mêmes

ANNEXE 4 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL SUR 4 ans

Libellé (en F.CFA)	1ère Année	2ème Année	3ème Année	4ème Année
	330 000 000	376 200 000	428 868 000	488 909 520
Chiffre d'affaires hors taxe (SIG 1)	-	14,00%	14,00%	14,00%
Charges d'exploitation hors Frais Personnel & Dotations aux Amts et aux Prov				
Achats de matières et consommables	5 000 000	6 000 000	7 200 000	8 640 000
Charges sociales	12 622 080	13 884 288	15 272 717	16 799 988
Eau	1 200 000	1 440 000	1 728 000	2 073 600
Electricité	3 600 000	4 320 000	5 184 000	6 220 800
Internet	1 200 000	1 440 000	1 728 000	2 073 600
Crédits Téléphone	2 400 000	2 880 000	3 456 000	4 147 200
Fourniture de bureau	2 200 000	2 640 000	3 168 000	3 801 600
Carburant	2 400 000	2 880 000	3 456 000	4 147 200
Entretien et réparation	1 000 000	1 200 000	1 440 000	1 728 000
Publicité	12 000 000	14 400 000	17 280 000	20 736 000
Assurance	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Total charges d'expl Hors FP & DAP (1)	46 622 080	54 084 288	62 912 717	73 367 988
Valeur Ajoutée (SIG 2)	283 377 920	322 115 712	365 955 283	415 541 532
Valeur Ajoutée / CA hors taxe*100	85,87%	85,62%	85,33%	84,99%
Charges de personnel	178 702 080	187 637 184	197 019 043	206 869 995
Excédent brut d'exploitation (SIG 3)	104 675 840	134 478 528	168 936 240	208 671 536
EBE/ CA hors taxe*100	31,72%	35,75%	39,39%	42,68%

Report Excédent brut d'exploitation (SIG 3)	104 675 840	134 478 528	168 936 240	208 671 536
Dotation aux amts et aux prov	25 425 000	25 425 000	25 425 000	25 425 000
RE/CA hors taxe*100	24,02%	28,99%	33,46%	37,48%
Activités Financières				
Revenus Financiers				
Gains de change				
Total produits financiers	0	0	0	
Frais financiers	7 000 000	5 600 000	4 200 000	2 800 000
Pertes de changes				
Total charges financières	7 000 000	5 600 000	4 200 000	2800000
Résultat financier (SIG 5)	-7 000 000	-5 600 000	-4 200 000	-2 800 000
RF/CA hors taxe*100	-2,12%	-1,49%	-0,98%	-0,57%
Résultat avant impôt	72 250 840	103 453 528	139 311 240	180446536
Participation des travailleurs	0	0	0	
Impôt sur le résultat	25 287 794	36 208 735	48 758 934	63156288
Résultat net (SIG 6)	46 963 046	67 244 793	90 552 306	117 290 249
RENTABILITE DES CAPITAUX= RN/Capitaux propres (dans le plan de financement)	21,35%	21,17%	20,28%	20,38%
CAF (Solde Financier 1)	97 675 840	128 878 528	164 736 240	205 871 536
ACTUALISATION (i = 14%) ou (1+i)PUISSANCE(-1)	0,8772	0,7695	0,6750	0,5921
CAF ACTUALISES	85 680 561	99 167 842	111 192 270	121 892 476
	85 680 561	184 848 404	296 040 674	417 933 150
VAN (14%)		145 385 760		
TRI		18%		

Source : nous-mêmes

ANNEXE 5 : PLAN DE FINANCEMENT

	1ère année	2ème année	3ème année
BESOINS (durables)			
Frais d'établissement	8 477 500		
Eléments incorporels	15 000 000		
Equipements d'exploitation	20 000 000		
Immeuble et Bâtiment	200 000 000		
Matériels et Mobiliers de bureau	8 775 000		
Aménagements, Travaux et Installations	1 000 000		
Titres de participation	20 000 000		
Besoin en fonds de roulement (BFR)	-16 643 680	-13 532 544	-705 110
<i>Constitution sur 3 mois</i>	-16 643 680	-16 643 680	-16 643 680
<i>Accroissement par rapport au BFR sur 3mois</i>		3 111 136	12 827 434
Remboursement d'emprunts à moyen ou long terme		10 000 000	10 000 000
TOTAL DES BESOINS	256 608 820	-13 532 544	-705 110
RESSOURCES (durables)			
Capitaux propres	220 000 000	317 675 840	446 554 368
<i>Capital</i>	200 000 000		
<i>Autofinancement net (capacité d'autofinancement)</i>		97 675 840	128 878 528
<i>Aides et subventions</i>	20 000 000		
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)	50 000 000		
TOTAL DES RESSOURCES	270 000 000	31 754 080	38 857 651
ECART = Total Ressources - Total Besoins	13 391 180	45 286 624	39 562 761

Source : nous-mêmes

ANNEXE 6 : CHIFFRE D'AFFAIRE PREVISIONNEL SUR 3 ANNEES

	Base	Taux de Commission	Commission mensuelle	Commission annuelle
Commission sur crédit à court terme	2 000 000 000	0,01	20 000 000	240 000 000
Commission sur crédit à long terme	1 000 000 000	0,02	-	20 000 000
Frais de dossier	6 000 000 000	0,01	-	60 000 000
Conseil				10 000 000
CA première année				330 000 000
CA deuxième année				376 200 000
CA troisième année				428 868 000

Source : nous-mêmes

Bibliographie

OUVRAGES

BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy, POURSAT Christine (2009), *Le guide de la Microfinance: Microcrédit et épargne pour le développement 2e édition*, Éditions d'Organisation, 368 pages.

CREUSOT Anne-Claude (2004), *Identifier un projet en microfinance, Coopérer aujourd'hui*, n° 41, GRET, 64p.

KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, Groupes Eyrolles, 197 pages.

MISHKIN Frederic (2007), *Monnaie banque et marchés financiers*, Nouveaux Horizons, 894pages.

PAPIN Robert (2011), *La création d'entreprise*, Dunod, 813 pages.

RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Groupe Eyrolles, 472 pages.

SARDI Antoine (2002), *Audit et le contrôle interne bancaire*, Afges, 1099 pages.

AUTRES OUVRAGES

BCEAO & PriceWaterhouseCoopers (2010), *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, 263pages

DIENG Soukeyna & AITCHEDJI Sôlin (2011), *Cours Introduction à la microfinance*, Support de Cours MBF 11.

SITE INTERNET

<http://www.finances.gouv.ci/index.php/fr/secteur-bancaire-et-financier/microfinance.html>,

Ministère de l'Economie et des Finances, *le secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire*, consulté le 10 Avril 2013

<http://www.bceao.int/IMG/pdf/ViabiliteCI.pdf>, **BCEAO**, *étude sur la viabilité financière des systèmes financiers décentralisés*, consulté le 09 Avril 2013

<http://www.bceao.int/PRAFIDE.html> consulté le 09 Avril 2013

<http://www.lamicrofinance.org/> consulté le 09 Avril 2013

<http://www.tresor.gov.ci/telechargement/investir/665-annexe-fiscale-2012-1.html>, *Annexe fiscale a l'ordonnance n° 2011 – 480 du 28 décembre 2011 portant budget de l'Etat pour la gestion 2012*, consulté le 02 Avril 2013.

<http://www.seepnetwork.org> consulté le 09 Avril 2013

http://www.mixmbb.org/en/mbb_issues/11/MBB11.pdf, *MicroBanking Bulletin N°11*, août 2005 consulté le 09 Avril 2013

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	II
AVANT-PROPOS	III
REMERCIEMENTS	IV
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	V
SOMMAIRE	VI
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VII
RESUME	VIII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCTION	1
1-CONTEXTE	1
2-PROBLEMATIQUE	1
3-OBJECTIFS.....	2
4-INTERET	3
5-DEMARCHE METHODOLOGIQUE	3
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL	5
1.1-DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES	5
1.1.1-Banque ou établissement de crédit	5
1.1.2-Microfinance.....	5
1.1.3-Les risques liés aux activités en microfinance.....	6
1.1.3.1-Les risques exogènes ou risques externes.....	6
1.1.3.2-Les risques endogènes	6
1.1.3.3-Les risques financiers	6
1.1.3.4-Les risques opérationnels.....	7
1.1.3.5-Les risques réglementaires et stratégiques.....	7
1.2-CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE	7
1.2.1-Les services d'appui	7
1.2.1.1- Les organisations spécialisées	7
1.2.1.2-Les réseaux d'institutions de microfinance	9
1.2.1.2.1-les réseaux d'IMF créées ou appuyées par une même organisation spécialisée	9
1.2.1.2.2- les réseaux « géographiques »	9
1.2.1.2.3- les réseaux d'IMF à philosophie, cible et méthodologie identiques	9
1.2.1.2.4- Les réseaux d'intervenants du secteur autres que les IMF	10
1.2.2-L'Etat	10

1.2.3- <i>Les financeurs</i>	10
1.2.3.1- Les financeurs publics.....	11
1.2.3.2- Les banques commerciales.....	11
1.2.3.3- Les fonds de financement spécialisés.....	11
1.3-STRATEGIES D'INTERVENTIONS DES BANQUES EN MICROFINANCE	12
1.3.1- <i>Banque accorde un prêt à une IMF</i>	13
1.3.2- <i>Banque accorde un prêt direct à un groupe d'emprunteurs (bank-linkage)</i>	13
1.3.3- <i>Banque investit dans une IMF</i>	14
1.3.4- <i>Banque distribue ses produits par l'intermédiaire d'une société service ou d'une IMF</i>	14
1.3.5- <i>Banque crée une IMF ex nihilo</i>	15
1.3.6- <i>Banque développe en son sein des activités de microfinance.</i>	16
CHAPITRE 2 : ETUDE DE FAISABILITE	17
2.1-OBJECTIFS, MISSION ET VISION.....	17
2.1.1- <i>Objectifs</i>	17
2.1.2- <i>Missions et Vision</i>	17
2.2-ETUDE DE MARCHE	17
2.2.1- <i>Taille du secteur de la microfinance</i>	18
2.2.2- <i>Répartition des IMF sur le territoire national</i>	19
2.2.3- <i>Evolution des dépôts et des crédits des SFD de 2007 à juin 2011</i>	19
2.2.4- <i>Concurrence</i>	21
2.3-ETUDE DE FAISABILITE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE	21
2.3.1- <i>Cadre légal, réglementaire et institutionnel des SFD</i>	22
2.3.2- <i>Cas particulier de la société de service proposée</i>	22
CHAPITRE 3 : MISE EN PLACE DE LA STRUCTURE.....	24
3.1-FONCTIONNEMENT DES SERVICES DE LA STRUCTURE	24
3.1.1- <i>Produits offerts par la structure</i>	24
3.1.1.1-Services financiers	24
3.1.1.1.1-Crédits générateurs de revenus	24
3.1.1.1.2-Crédits à la consommation (ou d'urgence)	25
3.1.1.1.3- Crédits au logement	25
3.1.1.1.4- Crédit-bail.....	25
3.1.1.2-Services non financiers.....	25
3.1.2- <i>Le public ciblé par les produits de la société de service</i>	26
3.2-ORGANISATION ET MOYENS MIS EN ŒUVRES.....	26
3.2.1- <i>Structuration de l'organisation</i>	26
3.2.1.1-Description sommaire du fonctionnement de la structure	26
3.2.1.2-Ressources Humaines.....	27
3.3- FAISABILITE FINANCIERE	27

3.3.1-Coût du projet.....	27
3.3.2-Chiffre d'Affaires Prévisionnel	29
3.3.3-Financement.....	30
3.3.3.1-Source de financement	30
3.3.3.2-Valeur actuelle nette du projet et indice de profitabilité.....	30
3.3.3.3-Taux de rendement interne du projet.....	30
3.3.3.4-Délai de récupération du capital investi.....	31
CONCLUSION.....	34
ANNEXES	35
BIBLIOGRAPHIE.....	39
OUVRAGES.....	39
SITE INTERNET	40
TABLE DES MATIERES.....	41