



Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion
CESAG

Master en Banque et Finances
MBF

Année académique 2011-2012



Option : Gestion bancaire et Maîtrise des risques

.....

PROJET PROFESSIONNEL

**Création d'une IMF au sein
d'une ONG de développement :
Cas de l'ONG EPD**

Présenté par :

COULIBALY Abdramane

MBF 11^{ème} promotion

Sous la supervision de:

M. Ibrahima Mboulé FALL

Enseignant au CESAG - DAKAR

Dakar, Juillet 2012

DEDICACE

A la mémoire de ma Mère Feue KOUAME Affloué, ton combat continue.....

A mon Frère KONE Ponan Guy-Roland.....

A mon Epouse TOURE Kati.....

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, créé en 2001, sous l'impulsion des Etats de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), 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.

De nos jours, les Institutions de microfinance se sont développées aussi bien en milieu urbain que rural. Quelque soit leur nature, elles visent à terme à assurer leur viabilité financière. Pour cela, les solutions proposées et les types de management nécessitent toute une attention rigoureuse et professionnelle. Aussi, afin de lutter durablement contre la pauvreté, l'ONG EPD envisage de mettre en place une structure de microfinance. Pour ce présent projet, Nous avons décidé de mener une réflexion sur l'opportunité pour l'ONG de créer une IMF.

REMERCIEMENTS

Ce présent projet vient sanctionner la seconde partie de notre formation professionnelle au programme du Mater en Banque et Finance (Option Maitrise et Gestion des risques) au sein du Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion (CESAG) de Dakar – Sénégal.

Je voudrais, ici, exprimer ma sincère reconnaissance à Jéhovah l'Eternel des Armées et à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à cette formation en Master Banque et Finance.

J'exprime particulièrement ma gratitude au Professeur Boubacar BAIDARI, Coordonnateur Général du programme Master Banque et Finance ainsi qu'à son équipe dynamique.

J'adresse ma profonde gratitude à Monsieur Mboulé FALL, Enseignant au CESAG, mon encadreur pour son effort dans le suivi de ce présent projet et sa disponibilité permanente à la cause du travail scientifique.

Je remercie chaleureusement les responsables de l'ONG EPD pour avoir facilité la réalisation de ce projet. Je pense singulièrement à Mr TOURE Yaya (Président de l'ONG EPD), Mr GOUNOUGO Ibrahim (Secrétaire Générale de l'organisation), Mr OUATTARA Mamadou (responsable à la communication) et Mlle DJEA Affoué Inès (l'Assistante de direction).

Ma reconnaissance va également à l'endroit du corps enseignant du Programme MBF, pour la qualité des enseignements et les précieux conseils qui ont été d'un grand apport à la réalisation de ce projet.

Ma reconnaissance va à l'endroit des responsables de l'ONG allemande CHANGE (premier partenaire de l'ONG EPD), singulièrement à Mr Riccardo SCHRECK (Président de CHANGE).

Que mon Epouse TOURE Kati, qui m'a fortement soutenu durant cette formation, trouve ici l'expression de ma profonde considération et gratitude.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à mon Frère KONE Ponan Guy-Roland pour le soutien financier, matériel et moral.

Aux étudiants de la onzième promotion du programme MBF du CESAG – Dakar, je garderai toujours en mémoire leur sens de la fraternité, de la solidarité et du devoir.

Une pensée spéciale à mes frères et sœurs ainsi que mes amies : KOUAME Akissi Edwige, Assoumou KOUAMANAN Jean Claude, Khady FALL, KONE Amed Kedar, Datté KOFFI Clément, YAO Olivier Jacques, KOMOE Kouadio, TRAORE Modibo, Mahamadou SAMA, SORO Dowelé, TCHRERE Boittrin ...

Je n'oublie pas HEMA Sékou qui nous a quittés le 30 Novembre 2011 au cours de la formation. (Paix à son Ame!)

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AISFD	: Association Interprofessionnelle des Systèmes Décentralisés
ALM	: Asset Liability Management
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAAR	: Critères d'Acceptation des Actifs Risqués
CAPAF	: Programme de Renforcement des capacités des Institutions de microfinance en Afrique Francophone
CFA	: Communauté Française d'Afrique
CI	: Cote d'Ivoire
CESAG	: Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion
DAS	: Domaine d'Activité stratégique
EPD	: Education Paix Développement
IMF	: Institution de Microfinance
MBF	: Master en Banque et Finance
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africain
SFD	: Système Financier Décentralisé

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Répartition de la population de la zone nord de la Cote d'Ivoire	36
Tableau 2 : Estimation du taux de pénétration du marché	39
Tableau 3 : Répartition du portefeuille clients	39
Tableau 4 : Synthèse de l'Analyse SWOT	42
Tableau 5 : Evolution des dépôts et des crédits en Cote d'Ivoire	45
Tableau 6 : Evolution du nombre d'IMF et de caisses de base en Cote d'Ivoire	46
Tableau 7 : Synthèse de l'analyse concurrentielle	47
Figure 1: La gestion des risques, un processus itératif	57
Figure 2: Processus itératif de l'autonomie financière	61
Figure 3 : Processus d'établissement de notre budget de trésorerie	63
Figure 4 : Exemple de Critères d'Acceptation des Actifs Risqués	65
Figure 5 : l'organigramme de l'IMF	70

RESUME

Le projet de création d'une institution de microfinance par l'ONG EPD se veut une contribution à l'atteinte des objectifs de cette organisation dont l'un des objectifs reste l'amélioration des conditions de vie des populations. L'étude montre la pertinence du choix de ce secteur comme moyen de lutte durable contre la pauvreté en Côte d'Ivoire en général ; dans sa partie nord en particulier en raison de son extrême pauvreté.

Le diagnostic stratégique de l'environnement du secteur a montré un contexte favorable à la réussite du projet et tout l'intérêt de la niche choisie. Le manque de garantie réelle, le fort taux d'alphabétisation constituent les principales contraintes. L'absence de barrière à l'entrée et la riposte de la concurrence constituent des menaces de taille pour l'institution. Mais malgré ce besoin énorme en services financiers accessibles aux pauvres, peu d'institutions de microfinance à bonnes assises financières évoluent dans la partie nord du pays.

Le choix stratégique du système de management proposé repose sur l'optimisation des ressources humaines qualifiées, le réseau à l'international de l'ONG EPD et un marketing mix s'appuyant sur une politique de produit basé sur la qualité, l'innovation, des taux d'intérêt compétitif, de communication et de distribution adaptée aux produits et aux segments choisis. L'étude financière a montré des résultats intéressants. Le rendement des actifs et le ratio de rentabilité sur fonds propres sont autant d'éléments qui montrent la rentabilité, la pérennité et la viabilité du projet.

ABSTRACT

The proposed creation of a microfinance institution by the NGO EPD is a contribution to achieving the objectives of this organization, one of whose objectives is the improvement of living conditions of populations. The study shows the relevance of the choice of the sector as a means of sustainable fight against poverty in Cote d'Ivoire in general in its northern part in particular because of its extreme poverty.

Diagnosis strategic environmental sector has shown a favorable environment for project success and the interest of the niche chosen. The lack of real guaranty and the high literacy rate are the main constraints. The absence of barrier to entry and the riposte of competitors are the greatest threats to the institution. But despite this enormous need for financial services accessible to the poor, few microfinance institutions have a good financial move in the northern part of the country.

The strategic choice of the management system proposed is based on the optimization of qualified human resources, the international network of NGOs EPD and a marketing mix based on product policy based on quality, innovation, competitive interest rates, communication and distribution of products and adapted to segments chosen.

The financial study showed interesting results. The return on assets and the return on equity are among several elements that show the profitability, sustainability and viability of this project.

SOMMAIRE

DEDICACE	II
AVANT-PROPOS	III
REMERCIEMENTS.....	IV
Liste des sigles et abréviations.....	V
Liste des tableaux et figures.....	VI
RESUME	VII
ABSTRACT.....	VII
SOMMAIRE.....	VIII
INTRODUCTION	9
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE LA MICROFINANCE	12
CHAPITRE I : LA MICROFINANCE: DEFINITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	13
CHAPITRE II : L'IMPACT DE LA MICROFINANCE SUR LE DEVELOPPEMENT	25
PARTIE II :PRESENTATION DU PROJET DE CREATION D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE	33
CHAPITRE I : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN COTE D'IVOIRE	34
CHAPITRE II : MISE EN ŒUVRE DU PROJET	48
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA GESTION DES RISQUES DE L'IMF.....	57
CHAPITRE IV : CHOIX DU SITE ET DES ETUDES ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE.....	68
CONCLUSION.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	75
ANNEXES.....	76
TABLE DES MATIERES.....	82

INTRODUCTION

La Côte d'Ivoire a adopté le microcrédit comme outil de lutte contre la pauvreté depuis 1994 par le biais des fonds sociaux. Créés par décret (n° 94-134) le 30 mars 1994, les fonds sociaux étaient des prêts consentis par l'État aux chômeurs, aux femmes, aux déscolarisés et aux jeunes diplômés ivoiriens sur la base de la viabilité d'un projet présenté. Ces prêts, envisagés comme des instruments d'amortissement des coûts sociaux des programmes d'Ajustement Structurel (PAS) imposés par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire Internationale (FMI) pour résorber les déséquilibres internes et externes, devraient permettre à ces catégories de personnes de créer, de réhabiliter ou de développer des microprojets d'intérêt économique ou communautaire générateurs de revenus. Ce dispositif devrait permettre d'adopter des pratiques conformes à la politique de libéralisation économique dans laquelle s'est engagé le pays, notamment depuis l'application du Plan d'Ajustement Structurel. Malheureusement, les fonds sociaux n'ont pas atteint leurs objectifs. En effet, une étude d'évaluation¹ conclut que les véritables bénéficiaires de ces fonds n'ont pas été les catégories sociales les plus pauvres, dans la mesure où 82,3 % des bénéficiaires ont un niveau d'instruction au moins égal au niveau secondaire (29,7 % ont un niveau d'étude supérieur), et un statut de salarié pour 43 % d'entre eux. Tout s'est donc passé comme si les fonds sociaux participaient plutôt à une amélioration des conditions de vie de la classe moyenne.

Il a donc fallu créer une autre structure octroyant des microcrédits : le Fonds de développement social. A ce fonds, il faut adjoindre la création de la Caisse d'Épargne², le Fonds National de Solidarité pour la promotion d'emplois jeunes créée en 2003³ pour compléter le paysage des structures destinées à l'insertion économique des couches défavorisées.

Au lendemain de la crise socio-politique qui a entamé la cohésion sociale, éprouvé les populations notamment les plus défavorisées, l'Etat avec l'appui de la Banque Mondiale a mis en place un projet d'emploi de jeunes à travers le Projet de création d'emplois jeunes et

¹. Ceprass, Évaluation de l'impact des fonds sociaux sur la réduction de la pauvreté, Abidjan, Primature – Ministère de la Planification et de la Programmation du développement – Banque mondiale, 1996

² Créée le 30 juin 1998 par décret N°98 – 378 comme une Société d'Etat. La Caisse d'Épargne a été transformée en établissement bancaire par le décret N° 565 – 2004 du 14 octobre 2004. Son capital est de 20 000 000 000 entièrement détenu par l'Etat de Côte d'Ivoire.

³ Le Fonds National de Solidarité pour la promotion d'emplois jeunes (FNS) est un établissement public à caractère industriel et commercial, institué par le décret n° 2003487 du 18 décembre 2003 portant création, organisation et fonctionnement dudit Fonds, tel que modifié par le décret n° 2004-365 du 15 juillet 2004. Il a pour mission de « favoriser, en partenariat avec le système bancaire et financier national et international, l'accès au crédit de jeunes entrepreneurs et entreprises créatrices d'emplois jeunes. »

de développement de compétences (Pejedec) depuis le 21 février 2012 doté d'un budget de près de 25 milliards de FCA.

Tous ces dispositifs montrent que la lutte contre la pauvreté reste pour l'Etat une priorité.

Les associations de développement en Côte d'Ivoire sont rares et pour celles-ci, l'intervention par les subventions reste une tendance forte (associations caritatives). Ceci pourrait s'expliquer par deux raisons.

La première est liée à la jeunesse du mouvement associatif en Côte d'Ivoire qui pose un problème d'approche en matière de développement (très peu d'associations œuvrant à travers des projets de développement suscitant l'initiative de la part des bénéficiaires). La deuxième raison renvoie à la disponibilité de fonds. En effet, il était interdit aux associations de créer une IMF et de collecter de l'épargne.

Il est évident que l'impact des actions développées par ces associations est limité notamment à cause de la non-durabilité économique des activités créées.

Aux conditions économiques difficiles et à l'analphabétisme, se sont ajoutés près de dix ans de problèmes sécuritaires avec la crise militaro-politique intervenue dans le pays. La situation socio-politique et la scission du pays ont rendu les zones du centre, de l'ouest et du nord plus vulnérables aggravant ainsi les besoins de ces populations. En outre, la situation socio-politique a grandement contribué à la fragilisation des réseaux d'IMF (particulièrement de leurs caisses de base) et au retrait de la quasi-totalité des bailleurs de fonds. Par ailleurs, on a assisté à un désengagement des banques classiques des secteurs économiquement viables mais d'accès difficile (secteur informel, monde rural, etc.), à la mauvaise gouvernance et la mauvaise gestion de la croissance de certaines IMF.

A contrario, on note une forte demande en produits et services financiers par les populations pour la relance de leurs activités affectées par les troubles politico-militaires. Les fonds sociaux et les structures de microcrédit ne peuvent à eux seuls répondre aux besoins des populations vulnérables d'autant plus que les lourdeurs administratives et la longueur des processus d'octroi de crédit freinent leur élan et les découragent. La conséquence en est qu'on a constaté que la période 1998-2008 a été caractérisée par une aggravation de la pauvreté dont le taux est passé de 33,6% en 1998 à 38,4% en 2002, puis à 48,9% en 2008⁴. Parallèlement on assiste à une augmentation du nombre de bénéficiaires des services et produits des IMF.

L'Organisation Non Gouvernementale Education-Paix-Développement (ONG EPD) s'est donnée comme mission d'aider ces populations vulnérables (notamment les jeunes et les

⁴ Données statistiques : Ministère du Plan et du Développement de la Côte d'Ivoire

femmes) en collaboration avec ses différents partenaires nationaux et internationaux, par le biais de démarches favorisant l'initiative privée et la participation active.

Aussi voudrait-elle mettre en place une IMF pour appuyer durablement la promotion de projets générateurs de revenus et juguler la pauvreté.

Le présent projet est née de la volonté de création d'une IMF exprimée par les dirigeants de l'association et vise à répondre la question suivante : dans le souci de lutter contre l'extrême pauvreté en zone nord, quelles procédures et conditions devraient appliquées l'ONG EPD pour assurer le financement de projets générateurs de revenus à travers une Institution de Microfinance (IMF) saine et durable ?

Plus précisément dans une perspective de création d'une IMF par l'association, quels sont les éléments de l'environnement interne (mécanismes de prise de décision, ressources humaines, système d'information etc...) et de l'environnement externe (réglementation, dispositifs structurels d'insertion économique, bailleurs de fonds etc...) dont il faut tenir compte et/ou qu'il faut améliorer pour assurer la pérennité de cette IMF ?

De ce questionnement, découle l'objectif principal de notre étude qui est d'analyser la faisabilité de ce projet de création d'une IMF par l'ONG EPD et proposer les stratégies, positionnement et procédures de gestion de nature à assurer la pérennité de l'institution.

De façon spécifique, cette étude visera à :

- faire le diagnostic du milieu de la microfinance en Côte d'Ivoire ;
- mettre en exergue les produits et services financiers adaptés aux besoins des populations défavorisés notamment les jeunes et les femmes ;
- proposer un mode de gouvernance et de fonctionnement pour répondre aux besoins des populations visées tout en assurant la pérennité de l'IMF en cas de création.

Pour atteindre ces objectifs nous partons de l'hypothèse de base selon laquelle les IMF sont de puissants outils de lutte contre la pauvreté et de promotion du développement.

Les objectifs et les hypothèses de travail ainsi exposées, notre étude sera organisée de la manière suivante : la première partie consacrée au cadre théorique de l'étude, exposera d'abord les fondements et les concepts clés liées à la microfinance et à la lutte contre la pauvreté, suivis de l'analyse empiriques d'étude d'impact de la microfinance sur la lutte contre la pauvreté et la seconde partie exposera la faisabilité du projet (diagnostic de l'environnement interne et externe, la réglementation en vigueur, rentabilité économique du projet) et les recommandations quant à l'opportunité de création d'une IMF par l'ONG EPD.

PARTIE I :
CADRE THEORIQUE DE LA MICROFINANCE

CHAPITRE I : LA MICROFINANCE: DEFINITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

La microfinance née de l'exclusion d'une catégorie de personnes, a connu une évolution au cours du temps.

I. La Microfinance : Origine et Evolution

Avant de comprendre l'histoire de la microfinance, il est important de connaître sa définition et ses différentes mutations.

A. Définition de la microfinance

La microfinance est définie comme un ensemble de services financiers généralement décentralisés distincts de ceux du système bancaire classique, offerts aux populations défavorisées dans le but de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux.

La microfinance regroupe une diversité d'acteurs financiers également appelés systèmes financiers décentralisés (SFD) qui mettent à la disposition des populations généralement exclues du système bancaire, des services d'épargne et / ou de crédit. Ce sont des structures alternatives de financement de l'économie, diverses par la taille, le degré de structuration, les moyens techniques, financiers et humains, mises en œuvre pour les populations à la base, avec ou sans le soutien de partenaires extérieurs en vue d'assurer l'auto promotion économique et sociale de ces populations.

Les deux définitions se complètent car la première met en avant le service en tant que tel alors que la seconde donne une définition à partir des acteurs intervenant. Somme toute, le secteur de la microfinance est caractérisé par sa cible - les personnes pauvres ; les services développés- épargne, crédit, transfert d'argent, assurance... ; la proximité.

Toutefois, l'histoire de la microfinance a débuté avec l'histoire du microcrédit.

B. La Microfinance et le Microcrédit

Pendant longtemps le microcrédit est resté confondu à la microfinance et jusqu'à aujourd'hui dans beaucoup de pays, c'est le seul service concédé aux pauvres. Ainsi à l'origine la microfinance désignait l'ensemble des dispositifs permettant d'offrir des crédits de faible

montant « microcrédits » à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus. Toutefois avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la microfinance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent, mobile banking.) et une clientèle plus étendue également.

La microfinance présente une spécificité qui la distingue du système financier classique.

II. Les instruments et les caractéristiques de la microfinance

Le secteur de la microfinance présente des services financiers variés. Cependant, tous ses services présentent des caractéristiques communes depuis l'apparition de la microfinance à notre époque.

A. Les services financiers de la microfinance

On distingue en général quatre services financiers : l'épargne, l'assurance, le transfert d'argent et le mobile banking.

1. La micro-épargne

La micro-épargne est un service de dépôt qui permet aux micro-épargnants d'épargner des faibles montants d'argent pour des usages ultérieurs. Ces mécanismes d'épargne permettent aux ménages de conserver de l'argent lorsque leurs revenus le permettent, afin de pouvoir répondre aux besoins de consommation ou autres urgences lorsque leurs revenus leur ferait défaut (retraite, accident, urgence, frais de scolarité...).

Les pauvres épargnent pour se constituer une base financière qui leur permet de se prémunir contre les aléas de la vie, tels que les maladies et autres vicissitudes ou pour préparer le lancement d'un projet ou alors pour faire face à des dépenses futures occasionnées par les divers événements liés à la vie du ménage (mariages, naissances, décès, funérailles...).

2. La micro-assurance

Une crise importante, occasionnant des dépenses énormes qui dépassent le montant de l'épargne accumulée, peut avoir un impact néfaste et décisif sur le ménage qui se trouve obligé de se sur-endetter ou de vendre une partie de l'outil générateur de revenu de la famille.

Dans ce cas, les mécanismes informels de recours à la famille ou aux proches, de même que l'épargne familiale, s'avèrent souvent insuffisants. Un service d'assurance, permettant de faire face à cette crise, peut alors être un outil cohérent complémentaire à l'épargne et au crédit pour les ménages vulnérables.

La micro-assurance est un système par lequel des individus et des micro-entreprises peuvent prévoir une provision financière leur permettant de se protéger contre différents risques non maîtrisables. Ce type de service d'assurance inclut l'assurance-vie, l'assurance des biens de propriété, l'assurance-santé et l'assurance-invalidité.

3. Le transfert d'argent

La cause principale de l'immigration pour le travail étant la pauvreté, les mécanismes et les institutions d'envoi des fonds permettent aux travailleurs migrants d'améliorer leurs conditions et ceux de leurs familles par le transfert d'une partie des revenus qu'ils gagnent dans les pays d'accueil vers leurs pays d'origine. De ce fait, le transfert d'argent s'est érigé comme un service financier qui sert aussi les pauvres, il a été intégré comme un nouveau produit offert par les institutions de microfinance.

Pour une IMF, la prestation des services de transferts d'argent lui permet d'attirer de nouveaux clients vers ses autres services, car il est possible que les bénéficiaires de transferts, aussi bien que les expéditeurs, puissent être des candidats potentiels pour ouvrir des comptes de micro-épargne, demander des microcrédits ou souscrire à une micro-assurance.

4. Le mobile banking

C'est l'innovation en vogue actuellement dans le monde de la microfinance. Le mobile banking consiste à utiliser les téléphones portables pour faciliter les opérations de transfert avec le client et en conséquence pour réduire les coûts de l'activité.

Ce nouveau service est apparu suite au constat de l'importance du nombre d'utilisateurs des téléphones portables ; alors qu'un milliard de personnes possèdent, en 2008, un compte en banque, trois milliards de personnes utilisent un téléphone portable.

Le mobile banking permet aux populations rurales et isolées d'accéder aux services financiers, de payer leurs factures ou encore d'obtenir un microcrédit sur place, sans avoir à se déplacer.

Notons néanmoins que cette évolution vers la diversification n'est pas générale et connaît des obstacles dans certains pays tels par exemple l'interdiction de collecter de l'épargne comme pour des structures spécialisées dans le microcrédit dans la zone UEMOA.

Il importe de comprendre la genèse de la microfinance pour saisir son bien-fondé et son impact sur l'économie.

B. La genèse du microcrédit et l'origine de la microfinance moderne

L'idée du microcrédit serait plus ancienne. Certains estiment qu'il serait d'origine africaine au vu de certaines expériences comme celles de la caution solidaire d'un groupe d'emprunteurs qui a vu le jour en 1956 au Cameroun ou les coopératives d'épargne et de crédit parues au Ghana et au Burkina Faso dans cette même période. D'autres situent l'origine du microcrédit en Europe précisément des coopératives agricoles en Allemagne en 1847⁵. Bien que l'idée de microcrédit soit plus ancienne, la paternité de ce concept est attribuée à Muhammad Yunus (prix Nobel de la paix en 2006) et sa banque Grameen Bank au Bangladesh.

La terrible famine qu'a vécue son pays en 1974 lui a fait prendre conscience de l'écart qui existe entre le monde abstrait des théories économiques qu'il enseignait et le monde des pauvres qui meurent de faim. Lors d'une séance de recherche avec ses étudiants du cours d'investissement à l'université Chittagong, qu'il a appris que les 42 femmes artisanes du bombou interrogées dans le village Jobra par ses étudiants avaient besoin en total de 27 dollars pour elles toutes afin de développer leurs activités. La modicité du montant empêchant l'activité de ces femmes de prospérer a choqué Yunus. Ce fut ce choc qui l'a emmené à leur prêter l'argent qui leur faisait défaut de sa propre poche en leur demandant de les lui rembourser sans intérêts quand elles pourront. Ces 42 femmes parviennent à élever de façon sensible leur niveau de vie et à échapper à la coupe des usuriers. Deux ans après, les

⁵ Frederic Guillaume Reiffeisen (1818-1888): Fondateur du crédit mutuel en Allemagne. Il a fondé en 1848 un fournisseur coopératif communal et une association qui, grâce à l'appui des notables, fait l'acquisition du bétail pour les petits paysans et qui s'est transformé en une caisse de prêts auprès de laquelle les paysans pouvaient emprunter à taux bas. Lorsqu'il décède en 1888, le « Reiffeinband » a commencé à essaimer en Alsace posant les jalons du crédit mutuel en France.

crédits sont intégralement remboursés. C'est fort de cette expérience qu'il a décidé d'aller plus loin.

Il est allé voir le directeur d'une banque pour lui demander de prêter de l'argent à ces pauvres, mais la réponse a été négative car le directeur jugeait cette catégorie insolvable. Yunus a donc décidé de se porter garant des personnes qu'il voulait aider, et a emprunté lui-même de la banque pour reprêter aux pauvres qui en avaient besoin, et c'était le lancement de son projet Grammen Bank fondée en 1976 et reconnue légalement en 1983 comme une banque indépendante et spécialisée dans des petits prêts aux pauvres en milieu rural. Le but premier de cette banque était de sortir la population pauvre des usuriers et d'un cercle vicieux d'endettement.

Il a réalisé cependant qu'il lui fallait développer un système qui garantirait le remboursement des prêts. Or, il est difficile de demander une caution à ceux qui n'ont rien. Il a mis donc en place un système de « caution solidaire » : les personnes désireuses de recevoir un prêt doivent s'organiser en groupes de 4 ou de 5. L'un des membres de ce groupe bénéficie d'un prêt et lorsqu'il rembourse, un autre peut à son tour contracter un crédit et ainsi de suite. Si l'un des membres a des problèmes à rembourser, les autres doivent l'aider. La solidarité, la coopération et le contrôle social constituent des substituts aux garanties matérielles traditionnelles.

La microfinance se distingue du système financier classique en plusieurs points.

C. Les caractéristiques du microcrédit

Généralement tout microcrédit est un prêt de faible montant, à durée de remboursement courte, octroyé à un pauvre qui n'a pas de garanties matérielles pour monter une activité génératrice de revenu.

1. Le faible montant du microcrédit

Le faible montant sollicité par les pauvres est une cause de leur exclusion bancaire. En effet les besoins monétaires de cette population sont modestes au vu de leur situation précaire qui ne leur permet pas de penser à des projets à forte intensité capitalistique car non seulement ils sont certains que personne ne leur accorderait un montant élevé à cause de leur vulnérabilité,

mais aussi par aversion des grands projets au dessus de leur capacité, et le désir d'investir dans des micro-entreprises pas trop risquées.

2. La courte durée de remboursement

Les microcrédits sont des crédits du court terme ; cette caractéristique de courte durée de remboursement est une des origines de réussite des programmes de microcrédit. En effet, le fait d'avoir des échéances proches, les difficultés de remboursement sont détectées tôt, ce qui facilite le recouvrement.

Les remboursements peuvent être mensuels, hebdomadaires ou même journaliers, mais généralement la durée globale, dont la moyenne est de 6 mois, ne dépasse dix-huit mois que très rarement.

3. La clientèle

Le microcrédit est apparu en réponse aux besoins de financement d'une catégorie bien spécifique ; il a été créé pour servir les pauvres qui sont exclus du système bancaire classique. Cependant, il n'y a pas de définition stricte limitant l'étendue du microcrédit aux pauvres au sens strict du mot (vivant avec moins de 1 dollar ou 2 dollars par jour, par exemple) ; on peut donc dire que le microcrédit cible tout client, qui veut monter une activité génératrice de revenu, mais qui manque de capital et qui ne détient pas de garanties ou sûretés matérielles, et qui est jugé insolvable par les banques commerciales. Ce genre de crédits s'adresse donc aux pauvres actifs.

Soixante-dix pour cent des pauvres dans le monde sont des femmes. Or, traditionnellement, les femmes sont désavantagées en matière d'accès au crédit et aux autres services financiers car les banques commerciales préfèrent souvent opérer avec les hommes et les entreprises appartenant au secteur structuré, négligeant les femmes qui représentent une proportion importante et croissante de l'économie informelle. En revanche, plusieurs études constatent que la microfinance, qui s'adresse plutôt aux exclus du système bancaire traditionnel, cible souvent les femmes, voire parfois exclusivement.

4. Le taux d'intérêt

Le taux d'intérêt (prix du service de microcrédit) est au centre des débats qui se déroulent autour de la microfinance. C'est le principal point de divergence entre deux visions

théoriques : la vision institutionnelle qui propose de fixer le taux d'intérêt à un niveau qui permet à l'IMF d'assurer son autosuffisance financière et d'être rentable pour pouvoir perdurer indépendamment des subventions et dons et la vision du bien être social qui considère que la recherche de la performance financière entraînera intuitivement l'omission de la mission sociale qui est le fondement idéologique du concept « microcrédit ».

Les arguments du courant privilégiant la vision institutionnelle, partent de l'idée que le microcrédit est très coûteux pour l'IMF, et que celle ci doit par conséquent fixer le taux d'intérêt de façon à pouvoir couvrir ses coûts dans une perspective de viabilité financière. L'étude de la structure de coût d'un microcrédit supporté par une institution fournissant ce service montre qu'un taux d'usure élevé est nécessaire pour couvrir ces coûts et garantir la viabilité du système et la pérennité de l'institution.

Le microcrédit est donc réputé être très onéreux comparativement aux crédits classiques. Or, contrairement à ce que pense beaucoup de gens, force est de constater que la différence du coût entre le crédit et le microcrédit ne réside pas dans les risques associés au financement de la population pauvre, car le taux de remboursement des pauvres dans beaucoup de programmes de microcrédit a réussi à dépasser celui des banques commerciales. Mais, il est coûteux de part sa qualité « micro » car le fait de procéder à des petites opérations exigeant beaucoup d'entretiens directs, de visites de terrain, d'assistance, de formation, etc. sur la base desquels les clients sont évalués, alourdit les charges de l'IMF avec des dépenses qui ne sont pas proportionnelles aux faibles montants sollicités par les emprunteurs.

En effet, les besoins financiers de cette population sont relativement modestes comparés aux besoins des autres clients de la banque alors que les coûts qui leurs sont associés sont importants. Si le coût du capital et le risque de perte sont proportionnels aux montants des prêts, la banque supporte d'autres charges fixes et des frais généraux qui ne dépendent pas du montant, à savoir les coûts occasionnés par l'identification et l'évaluation du client, le traitement des demandes, le décaissement des crédits, la collecte de remboursement ainsi que les opérations de recouvrement en cas de défaillance.

Dans les systèmes de microcrédit non subventionnés, les taux d'intérêt sont considérés comme élevés car ils doivent permettre à l'IMF d'atteindre l'équilibre financier et donc de couvrir ses coûts, tels que les frais opérationnels, les pertes sur créances douteuses, les frais

financiers et couvrir la dépréciation monétaire liée au taux d'inflation du pays. Cependant et quoiqu'on dise ces taux restent inférieurs au taux des prêteurs informels.

En ce qui concerne l'épargne, le rapport de la BCEAO (1998) sur les SFD laisse entrevoir une inélasticité de l'épargne au taux d'intérêt dans la zone de l'UEMOA (Eboué, 2000).

5. La destination des microcrédits

Bien que ces dernières années, on parle de microcrédit à la consommation et de microcrédit pour l'amélioration du logement, la destination principale et fondamentale du programme de microcrédit est la création ou l'extension d'une activité génératrice de revenu; il s'agit donc d'un crédit professionnel favorisant l'insertion économique des personnes démunies dans la vie professionnelle.

Cette destination productrice permet au bénéficiaire de dégager des profits lui permettant de rembourser le prêt octroyé, d'améliorer les revenus générés par son activité et de promouvoir une meilleure condition de vie de son ménage ; c'est ce qui contribue à favoriser sa meilleure intégration dans le processus économique.

III. Les techniques d'octroi et de recouvrement

Le succès du microcrédit à surmonter les obstacles liés aux caractéristiques des emprunteurs qui les excluent du système bancaire classique, réside dans son mode de fonctionnement.

Face à l'absence des garanties, les IMF mettent en place un système basé sur des techniques substituables à la sûreté réelle tels que la proximité, le crédit solidaire, le crédit progressif ou le crédit mutuel.

A. La relation de proximité

En effet, une caractéristique principale du microcrédit réside dans la relation de proximité qui relie l'institution et l'emprunteur et qui fait naître un climat de confiance mutuel entre les deux intervenants.

La décision d'octroi de crédit est décentralisée au sein des IMF. Chaque institution met à la disposition des clients qu'elle veut cibler des antennes dans les régions où elle veut monter ses programmes d'intervention, et c'est sur la base des contacts personnels et des visites des

lieux d'opération que les agents de crédits évaluent leurs clients avant l'octroi, les contrôlent et les suivent pour assurer le bon remboursement.

Par ailleurs, l'IMF peut combler l'absence de garantie matérielle par une autre garantie morale, elle réside dans le recours à une technique dite « crédit de groupe solidaire ».

B. Le crédit de groupe solidaire

Cette technique utilisée par la Grammen Bank consiste en l'octroi de crédit de groupe ; les membres de petits groupes de 4 ou de 5 personnes s'engagent solidairement, sur la base de la confiance et de la connaissance mutuelle à rembourser le crédit de l'ensemble du groupe.

Au sein d'un même groupe, le crédit est accordé à tour de rôle, une première personne est servie, et lorsqu'elle parvient à rembourser le prêt, un second membre bénéficie d'un autre prêt et ainsi de suite.

Il s'agit là d'une relation binaire entre l'IMF et le groupe et non pas entre l'institution et les membres. La banque octroie le crédit qui sera remboursé par l'ensemble du groupe. En cas de défaillance de l'un des membres, les autres doivent le rappeler à ses obligations et le cas échéant, se substituer à lui pour assurer l'intégralité du remboursement. Si le groupe ne rembourse pas le prêt, c'est l'ensemble du groupe qui est privé de prêts futurs, et c'est là où réside la responsabilité solidaire du groupe sur laquelle compte le prêteur pour le bon remboursement.

Une autre alternative d'incitation au remboursement existe pour les microcrédits individuels, il s'agit des crédits progressifs.

C. La technique du crédit progressif

Le crédit progressif est une technique utilisée par les IMF pour motiver les emprunteurs à rembourser à terme ; elle repose sur le principe que si le client rembourse le prêt aux échéances prédéfinies lors du contrat, il a droit à un autre crédit d'un montant plus élevé, de ce fait, les emprunteurs se trouvent encouragés à être réguliers pour pouvoir bénéficier du renouvellement du crédit, et accéder à des montants plus importants.

D. Le microcrédit mutuel

Dans ce cas, il est individuel et les crédits sont issus de l'épargne et celui-ci n'est possible qu'après plusieurs mois voire plusieurs années d'épargne.

Notons que le microcrédit solidaire est le plus répandu et sollicité par les pauvres dans la mesure où, souvent, ils ne peuvent pas épargner, ni offrir des garanties. Evidemment, il existe des variantes, les organismes de microcrédit s'adaptent souvent à la situation de leur public cible. Il arrive par exemple qu'un crédit individuel soit accordé sans solidaire et sans épargne, la garantie étant de type morale.

E. Analyse sur le crédit individuel et le crédit collectif

Une enquête réalisée par la Banque Mondiale en 1997 dans les pays en développement, dans le cadre de son programme « *Sustainable banking with the poor* », afin d'étudier les techniques de prêt collectif et individuel prouve que :

- le crédit collectif est plus orienté vers les femmes que le crédit individuel et est plus concentré dans les zones rurales. Ces deux caractéristiques rejoignent l'idée que les prêts de groupe sont plus conçus pour servir la population exclue du système bancaire traditionnel, en particulier les femmes et les habitants des régions rurales et isolées
- les taux d'impayés déclarés sont plus élevés pour les prêts collectifs et notamment chez les groupes solidaires de 11-50 personnes. Plus le groupe s'élargit, plus le taux d'impayés augmente, car plus le nombre de membres du groupe augmente plus la responsabilité est diffuse.

IV. Les différentes institutions de microfinance

Plusieurs sources, notamment Betty Wampfler (2000) dont les travaux sont concentrés dans les pays de l'Afrique de l'ouest, mentionnent quatre types de gestion possible : la gestion publique, la gestion par les associations, la gestion par les IMF et la gestion par les organisations paysannes.

A. La gestion publique

La microfinance est souvent utilisée par les gouvernements comme un outil de résolution de divers problèmes sociaux. Victimes d'inondations ou d'autres catastrophes naturelles, réfugiés fuyant les conflits, nouveaux diplômés de la formation professionnelle, chômeurs, autant de types d'individus se trouvent dans une situation de précarité que les gouvernements sont tentés de vouloir aider par le microcrédit ; depuis, celui-ci a été vendu comme un excellent outil de réduction de la pauvreté. Les programmes de microcrédit conçus pour ce type de situation fonctionnent cependant rarement. Ils enregistrent le plus souvent des taux d'impayés ou de non remboursement très élevé comme nous avons pu le constater en Côte d'Ivoire dans les années 90 avec les fonds sociaux.

Aujourd'hui la tendance consiste à ne plus intervenir directement mais plutôt à faire appel à des opérateurs spécialisés : associations ou ONG.

B. La gestion par les associations ou les ONG

Les ONG sont souvent subventionnées par des bailleurs de fonds externes. Celles qui ont accès au financement publique ou externe, ont eu des initiatives originales en matière de crédit : « fonds souples » mis en place avec des appuis extérieurs et destinés à du crédit pour divers types d'activités souvent rurales.

Par ailleurs, selon Betty Wampfler (2002), les activités des ONG présentent trois caractéristiques essentielles qui les différencient des organisations d'initiative étatique :

- une très forte tendance à la multifonctionnalité ;
- l'imbrication étroite entre l'économique et le social ;
- des initiatives économiques, notamment dans les secteurs délaissés par les organismes officiels de développement.

Roesch. M et Wampfler (2003) analysant les résultats d'une étude réalisée sur quinze ONG françaises intervenant dans la microfinance au niveau international, ont conclu qu'il n'y pas de modèle unique, mais bien au contraire, une grande diversité d'institutions, de modes, de stratégies d'interventions au sein de ces ONG. Pour certaines ONG, des résultats probants sont obtenus, des services financiers ont été créés dans des contextes divers et souvent difficiles, se sont développés et institutionnalisés, et ont selon les mêmes auteurs de bonnes perspectives de pérennité.

Cependant la question de l'adéquation entre leur mission, l'intervention dans le domaine financier et leurs compétences pousse beaucoup d'ONG à vouloir se désengager des activités de financement en créant des institutions de microfinance.

C. La gestion par une institution de microfinance

Le terme IMF est parfois utilisé pour désigner toutes les institutions qui s'engagent dans la microfinance y compris les banques, les institutions publiques, ONG etc...., mais il désigne le plus souvent les autres types d'institutions que celles-là : les mutuelles d'épargne et de crédit, les caisses villageoises, les projets de crédit solidaire etc.... elles se sont développées en milieu urbain mais aussi en milieu rural. Ce sont ces types d'institutions de microfinance qui visent à terme à assurer leur viabilité financière. Pour cela, les solutions proposées ne sont pas nombreuses mais elles nécessitent toute une gestion rigoureuse et professionnelle.

CHAPITRE II : L'IMPACT DE LA MICROFINANCE SUR LE DEVELOPPEMENT

Dans cette section; nous traiterons des retombées socio-économiques de la microfinance ou plus singulièrement du microcrédit en essayant de distinguer, quoique la frontière n'est toujours pas nette et précise, celles à caractère économique et financier de celles ayant un caractère social.

I. Les impacts économiques et financiers du microcrédit

Le microcrédit est devenu aujourd'hui, du moins dans certains pays en développement, un outil de développement local dans la mesure où il contribue à réduire le nombre des pauvres et des chômeurs, à générer des revenus, à intégrer des populations, jusque-là défavorisées, dans la sphère de la production et de l'économie marchande, fut-il dans le secteur informel, et donc stimuler la consommation, la production et la croissance.

A. La réintégration des exclus du système bancaire classique

Le microcrédit sert la population « unbancable » qui ne peut pas recourir aux banques commerciales pour solliciter un crédit faute de garanties à offrir en contrepartie. Il permet aux personnes à égales capacité entrepreneuriale d'avoir les mêmes chances de monter leurs affaires indépendamment de leurs positions ou conditions sociales et/ou économiques ; les pauvres qui ne manqueraient pas d'esprit d'initiative et d'idées de projets prometteurs, y trouveraient, désormais, le moyen idoine pour s'épanouir et concrétiser leurs projets.

Par ailleurs, le développement du microcrédit, a été à l'origine, comme cité supra, de l'apparition de la microfinance qui sert des services financiers de proximité assimilables aux services bancaires classiques, mais qui sont adaptés aux conditions de cette catégorie de population qui en était exclue auparavant.

Cette exclusion assimilée par Muhammad Yunus à l'apartheid est à l'origine du microcrédit « *Ma réaction est avant tout une réaction contre l'injustice de la situation, qui est à bien des égards comparable à l'apartheid.... En réalité, ce sont près des trois quarts des habitants de la planète qui n'ont pas accès aux services financiers.... Ce que nous voulons, c'est la fin de l'apartheid* » qui doit constituer l'alternative aux exclus pour pouvoir faire partie du système financier.

B. La lutte contre la pauvreté

L'intégration des populations pauvres et à bas revenus dans le circuit économique est de nature à accroître les capacités productives génératrices et distributives de revenus à des catégories à forte propension à consommer. Elle stimule donc la consommation et la croissance et contribue à briser le cercle vicieux de la pauvreté. Le Comité du prix Nobel de la paix 2006 justifiant la remise de ce prix à Muhammad Yunus dira : *« Une paix durable ne peut-être obtenue sans qu'une partie importante de la population trouve les moyens de sortir de la pauvreté.....le microcrédit est un de ces moyens ».*

L'évaluation de l'impact du microcrédit sur la pauvreté est le champ d'investigation le plus large qui a attiré beaucoup de chercheurs et qui a fait couler beaucoup d'encre, et ce parce que la principale mission accordée au microcrédit est la lutte contre la pauvreté.

Toutefois, les études et les publications ayant trait à ce sujet sont parcellaires et n'ont pas une portée générale qui puisse démontrer l'impact du microcrédit sur la réduction de la pauvreté. Le rapport de F. Gubert et F. Roubaud cite la synthèse proposée par Sebstad et Chen en 1996 comme la plus importante parmi les travaux académiques publiés ces dernières années bien qu'elle soit vieille de plus de dix ans. Cette synthèse de 32 études d'impact portant sur 41 projets différents dans 24 pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique Latine, montre que le crédit accroît significativement les variables d'output (Chiffre d'Affaire, Production, Valeur Ajoutée, Profit) et l'accumulation du capital. Un accroissement des revenus et de la consommation ainsi que des actifs détenus est le plus souvent attesté, *« ce qui joue évidemment sur la réduction de la pauvreté ».*

Le bilan sur le plan de l'emploi est plus mitigé. Bien que la plupart des études montrent un effet positif, celui ci est relativement faible, et s'exprime par l'amélioration de la charge horaire de l'emprunteur ou des travailleurs exerçant déjà que par le recrutement de nouveaux salariés.

Quant à l'impact en terme de changement technologique et de diversification des activités productives, il s'est avéré limité ne touchant que les entreprises les mieux dotées et ayant bénéficié de plusieurs prêts pour pouvoir enclencher le processus d'innovation technologique.

Une autre synthèse d'un certain nombre de travaux portant sur l'impact des programmes de microfinance au Bangladesh élaborée par Khandker (1998) montre que l'intervention des IMF

a eu un impact positif sur la consommation des ménages et a permis au taux de pauvreté au sein des participants de diminuer de 8,5% entre 1991-1992 et 1998-1999, et au taux de pauvreté extrême de diminuer de 18 % au cours de la même période.

Mais d'autres questions méritent aussi d'être posées à ce sujet. Elles ont fait l'objet de plusieurs études qui s'articulent autour de deux points et pistes de recherches à s'avoir : la microfinance atteint-elle les plus pauvres ? La microfinance parvient-elle à faire sortir durablement les pauvres de leur pauvreté ?

1. La portée du microcrédit en terme de lutte contre la pauvreté

Le degré de portée du microcrédit traduit la population qui est touchée par ce service ; beaucoup de travaux de recherche s'y sont focalisés pour voir si le microcrédit a réussi à avoir pour cible la population la plus pauvre ; nous évoquerons dans ce qui suit à titre indicatif et non limitatif quelques études et leurs conclusions.

L'étude de Navajas et al (2000) effectuée sur la Bolivie, en prenant un indicateur composite de satisfaction des besoins fondamentaux à savoir l'habitat, l'accès aux services publiques, l'éducation et la santé comme indicateur de la pauvreté, conclut que la microfinance ne sert pas les plus démunis ; elle touche ceux qui se situent soit juste au-dessus, soit juste en dessous du seuil de pauvreté. Elle conclut également que les programmes de prêts à des groupes de caution solidaire et d'intervention en milieu rural sont plus efficaces quant à leurs portées sur les plus pauvres que les prêts individuels et les programmes d'intervention en milieu urbain.

Quant à l'étude d'Amin et al (2001) menée sur le nord du Bangladesh, elle montre que même si le microcrédit parvient à atteindre les familles pauvres, il échoue à toucher les ménages vulnérables, en prenant comme indicateur de vulnérabilité la capacité à se protéger contre la variabilité du revenu. Elle conclut que les ménages pauvres et vulnérables sont exclus du champ d'intervention du microcrédit.

Une autre étude d'Evan et al (1999) indique que les ménages de petite taille qui ne sont pas dotés de terres et dont les femmes sont peu ou pas instruites se caractérisent par un faible taux de participation aux programmes des IMF à cause d'un phénomène d'auto-sélection et non pas par défaut de l'offre des services financiers.

Tous les travaux évoqués et la plupart des études effectuées concluent que les clients des IMF ne sont pas les plus démunis. Ce phénomène trouve son origine dans plusieurs causes dont on peut énumérer celles qui nous paraissent les plus pertinentes, à savoir :

- certains pauvres s'excluent eux-mêmes du service de microfinance soit par peur d'endettement, soit par absence d'esprit d'initiative et d'ambition ou bien à cause de leur ignorance ou leur mauvaise compréhension du système de microcrédit ;
- les IMF excluent la population qu'elles jugent incapables de rembourser les microcrédits dans la poursuite de leurs objectifs de pérennité ;
- certaines catégories qui ne sont pas considérées comme pauvres peuvent être exclues du système bancaire classique et trouvent refuge dans les programmes de microfinance et viennent concurrencer les couches les plus défavorisées pour l'obtention de micro-financements.

2. L'action du microcrédit sur la pauvreté

Un ouvrage de Hulme et Mosley auquel on se réfère fréquemment pour les recherches en microfinance conclut à un impact positif des programmes du microcrédit sur la pauvreté des clients, en prenant comme indicateur le revenu de l'emprunteur pauvre et montre que cet impact est plus significatif pour un niveau de revenu plus élevé, il rejoint donc l'idée évoquée ci-haut.

Pour répondre à la question « est ce que le microcrédit peut faire sortir les pauvres de leur pauvreté ? », Jean-Michel Servet décompose les clients des IMF en trois catégories selon l'impact des programmes de microcrédit sur leurs situations initiales. Il montre que comme le microcrédit a réussi à faire extraire le quart des clients de leur pauvreté, la situation de la moitié des emprunteurs reste inchangée alors que pour l'autre quart, le microcrédit aggrave la situation et renforce leur vulnérabilité

Pour la première catégorie, qui profite du microcrédit, elle parvient à tirer profit et à améliorer durablement sa situation pour sortir de la pauvreté ; elle est dotée de capacité entrepreneuriale et donc elle affecte la grosse part du crédit, si ce n'est pas sa totalité, pour monter une activité génératrice de revenus.

Quant aux clients de la deuxième catégorie, le microcrédit ne leur permet que d'améliorer la gestion du budget familial puisque ces emprunteurs utilisent les montants collectés pour des

fins de consommation non génératrices de revenus à savoir l'alimentation, l'amélioration du logement, l'acquisition des biens essentiels...Le microcrédit pour cette frange ne réduit pas leur pauvreté à long terme, il ne fait qu'accroître leurs consommations à court terme.

Les conséquences sur les pauvres peuvent être néfastes et au lieu d'améliorer leur situation, le microcrédit peut l'aggraver et augmenter la vulnérabilité du ménage. C'est pourquoi, le microcrédit ne peut pas à lui seul prétendre éliminer la pauvreté, il doit être appuyé d'autres programmes d'accompagnement tels que l'alphabétisation, la formation en matière de modes de gestion pour s'assurer que les fins d'utilisation du crédit ne soient pas détournées.

Isabelle Guérin (2004), à l'issue de ses travaux sur le microcrédit conclura que : « *le microcrédit s'adresse aux personnes vulnérables mais non aux plus pauvres* ».

C. Création d'emploi et insertion dans la vie professionnelle

Pour les gens qui se trouvent en situation de chômage, la recherche d'autres alternatives que d'être salarié s'impose : toute personne doit croire à ses compétences et aptitudes qui lui permettent de gérer une activité indépendante. L'idéal, serait de pouvoir monter sa propre petite entreprise, sans être obligé de démarrer avec beaucoup d'argent au début.

Le microcrédit qui part du principe d'aider les personnes qui ont « les poches vides et la tête pleine de bonnes idées », s'offre alors pour soutenir tous ceux et toutes celles qui ont décidé d'entreprendre et de créer leur propre emploi ; Cuisinier, épicier, petit éleveur, couturière, esthéticienne, coiffeur, infographiste...peuvent, grâce au microcrédit, remédier à leur problème d'inaccessibilité au système bancaire , non seulement pour le financement de leurs activité mais aussi pour se procurer de l'aide, du suivi et de l'accompagnement notamment au cours du démarrage de leurs projets.

En permettant à des pauvres chômeurs de devenir leurs propres employeurs, le microcrédit permet à ces personnes de gagner en estime de soi. La microfinance serait donc au service de la dignité humaine du fait qu'elle aide les personnes porteuses de projets à s'épanouir, à sortir d'une logique d'assistance et à se responsabiliser autour de ce qu'elles entreprennent. Le microcrédit peut se résumer sous cet angle au service offert pour permettre aux pauvres de créer leur propre emploi en leur prêtant une petite somme d'argent, en les accompagnant dans leur démarche d'entrepreneur et en faisant confiance en leur solvabilité et leur énergie.

En France, depuis sa création en 1989 par sa présidente Maria Nowak, l'ADIE⁶ a financé plus de 61 000 microcrédits générant plus de 62 000 emplois.

II. Les impacts sociaux

La vocation sociale du microcrédit est très importante, du fait qu'il cible la catégorie des gens démunie et marginalisée ; il permet le rétablissement de la justice sociale, et ce, en égalisant les chances de recours au crédit entre les pauvres et les riches, comme il permet la réalisation de l'égalité entre les sexes, en ciblant la femme, et en affirmant sa capacité à promouvoir le bien-être collectif.

1. L'émancipation de la femme

Le fait de permettre l'accès des femmes à un capital, aussi minime soit-il, a des répercussions sur leur statut dans la famille et dans la société. En effet, dans de nombreuses régions du monde, les femmes vivent souvent dans des situations précaires ; le microcrédit contribue à leur insertion dans la vie active et l'économie marchande et se révèle être un véritable outil de leur émancipation économique et sociale.

La plupart des institutions de microfinance privilégient les transactions avec les femmes, qui sont la première cible du microcrédit et considèrent qu'elles sont capables de réaliser des taux de remboursement plus élevés que les hommes et qu'elles sont mieux dotées pour pouvoir générer, grâce aux crédits octroyés, des revenus durables qui leur permettent d'améliorer les conditions de vie de leurs ménages.

Muhammad Yunus évalue l'impact du programme de microcrédit sur l'autonomisation de la femme en déclarant : *« ces femmes qui, avant ne sortaient jamais de chez elles, n'avaient jamais eu d'argent à elles et n'osaient pas prendre la parole en public, assistent désormais à des réunions où elles parlent licitement, gèrent un budget et assument des responsabilités financières, elles deviennent plus sûres d'elles-mêmes »*.

A l'occasion de la Journée de la Femme, le 8 mars 2008, PlaNet Finance⁷ présente la microfinance comme étant un instrument efficace de valorisation et d'émancipation pour les

⁶ Maria Nowak, née en 1935, est une économiste, spécialiste du microcrédit, présidente-fondatrice de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE).

⁷ PlaNet Finance est une organisation internationale dont la mission est de lutter contre la pauvreté en soutenant le développement de la microfinance Basée à Paris, PlaNet Finance est active dans plus de 60 pays avec un réseau international de 38 bureaux en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient

femmes et montre que les femmes qui représentent la moitié de la population et ne gagnent qu'un tiers du revenu mondial, ont réussi à propulser près de 130 millions d'entre elles à la tête de micro-entreprises, grâce au soutien et à la confiance de près de 10 000 institutions de microfinance partout dans le monde, alors qu'elles n'étaient que 5 millions il y a dix ans.

Les revenus de ces micro-entreprises féminines bénéficient à toute la famille, car les femmes affectent plus que les hommes les moyens dont elles disposent pour des dépenses utiles se rapportant à l'éducation des enfants, à l'amélioration des conditions d'hygiène du foyer, aux frais de santé de la famille, etc. et permettent à leurs titulaires de gagner plus de confiance en elles et de croyance en leurs propres habilités de faire des choix et d'exercer un pouvoir de négociation en tant qu'organes actifs dans l'économie.

Dans la même logique d'évaluation de l'impact du microcrédit sur les femmes, l'étude de Hashemi et al (1996) a été réalisée en prenant huit indicateurs qui sont ; la mobilité physique, la sécurité économique, la réalisation des petits achats, la capacité à réaliser de gros achats, la participation à la prise de décisions dans le ménage, le statut au sein de la famille, la conscience politique et la participation à la vie publique et a conclu que l'accès au crédit favorise l'émancipation de la femme.

B. Amélioration des conditions de vie du ménage

Tous les programmes de microcrédit, que ce soit ceux qui se contentent d'offrir des microcrédits pour investissement, ou bien ceux qui accompagnent leurs programmes de microcrédit par d'autres programmes d'amélioration des conditions de vie des pauvres, aboutissent à cette finalité. Mais la différence entre eux réside dans les degrés d'amélioration auxquels ils parviennent à atteindre.

En effet, par le simple fait de permettre au pauvre d'accéder au crédit pour financer une activité génératrice de revenu, une proportion de ce revenu, quelle que soit son importance, sera automatiquement consacrée pour la nourriture, l'hygiène, le logement, la scolarisation des enfants...qui sont tous des indicateurs du niveau de vie du ménage.

Le principe de privilégier la femme, renforce cet impact sur la qualité de vie, parce que la femme qui est le noyau de la famille est plus soucieuse que l'homme du bien être collectif de

sa famille ; la nourriture des enfants, leur éducation, l'hygiène et l'aménagement de son logement étant, par nature, au centre de ses intérêts.

D'autre part, dans le souci de réaliser la vocation sociale du microcrédit, la plupart des IMF, élaborent leurs plans d'intervention en prenant en compte l'amélioration des conditions de vie de leurs clients comme un objectif en soi. Pour ce faire, des programmes de microcrédit intégré sont mis en place. Ces programmes offrent aux pauvres, une combinaison coordonnée comprenant des services de microfinance et d'autres services de développement qui leur permettent d'améliorer l'entreprise, le revenu, la santé, la nutrition, la planification familiale, l'éducation des enfants, le réseau de soutien social, etc.

Une étude réalisée par Guber et Rouband (2005) sur les clients d'une IMF à Madagascar, conclut que, plus des trois quarts des emprunteurs ont assisté à une amélioration au niveau de l'alimentation et de l'habillement de la famille, suite aux microcrédits octroyés, et que deux tiers de ces clients ont connu des améliorations au niveau des équipements du logement, de la santé, des soins de la famille et de l'éducation des enfants.

C. Le renforcement du lien social

Pour pouvoir solliciter un crédit reposant sur le principe du groupe solidaire, les emprunteurs doivent s'organiser en groupes, la réunion des membres du groupe leur permet de se rencontrer, de discuter et d'échanger leurs expériences et problèmes ce qui les aide à tisser des relations solidaires communautaires.

De même, le microcrédit peut être considéré comme un moyen d'intégration sociale. En effet, avant de contracter un crédit et de pénétrer le marché du travail, l'emprunteur était écarté marginalisé de la communauté, soit par auto-exclusion, soit par rejet des autres membres de la communauté. Mais, après avoir reçu le prêt, la personne se sent utile, capable de générer du revenu et d'apporter un plus aux autres, il reprend sa confiance en soi, s'épanouit et établit des relations sociales.

Par son insertion dans la vie active et professionnelle, l'emprunteur se trouve intégré dans un réseau de relations humaines (fournisseurs, clients, employés ...) avec lesquels il opère et coopère et détient des objectifs et intérêt communs.

PARTIE II :
**PRESENTATION DU PROJET DE CREATION D'UNE INSTITUTION DE
MICROFINANCE**

CHAPITRE I : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN COTE D'IVOIRE

L'objectif visé par la création d'une institution de microfinance par l'ONG EPD est de :

- permettre à la population à capacité financière modeste de monter des petites activités génératrices de revenus dans des secteurs économiques tels l'agriculture, l'élevage, artisanat et le commerce ; ceci dans les milieux aussi bien ruraux qu'urbains ;
- mener des programmes d'intervention dans les régions les plus démunies en appui aux efforts du Fonds de solidarité nationale ;
- promouvoir l'initiative privée.

Cependant, il devient plus que nécessaire d'analyser l'environnement de la microfinance en Côte d'Ivoire afin d'identifier les facteurs qui justifierait la création de l'IMF et, par la même occasion, déceler les contraintes pouvant conduire à son échec.

Une étude de marché s'appuyant sur l'outil SPECTRED et les forces de Porter nous permettra d'illustrer l'environnement externe (social, politique, économique, culturel, technologique et réglementaire de la demande et de l'offre) et interne (les ressources et les processus) du secteur.

I. Démarche de diagnostic du secteur de la microfinance

Le diagnostic vise des objectifs en s'appuyant sur une méthodologie de recherche.

A. Les Objectifs du diagnostic

Il s'agit pour ce diagnostic d'identifier tous les facteurs pouvant renseigner sur :

- l'opportunité de la création d'une IMF pour lutter durablement contre la pauvreté au nord de la Côte d'Ivoire ;
- la demande ou les besoins en services financiers des populations concernées ;
- l'offre du secteur en mettant l'accent sur la capacité et la stratégie des intervenants.

B. Méthodologie de la recherche

La méthodologie de travail pour conduire le diagnostic a suivi les étapes suivantes :

- la collecte des données secondaires comprenant:
 - la revue documentaire : consultation de documents de la microfinance, de rapports de stage, de projets professionnels, de différents cours dispensés dans le cadre du Programme Master Banque et Finance relatifs au sujet ou pouvant nous inspirer pour la démarche ;
 - les recherches sur internet : elles nous ont permis d'avoir des éléments sur les différentes formes d'IMF à travers le monde.
- des entretiens tenus avec un certain nombre d'acteurs, notamment des responsables d'IMF, des responsables de l' AISFD, des responsables du ministère de l'économie et des finances, des responsables de l'insertion professionnelle, des techniciens de la BCEAO, des responsables de coopératives agricoles, des responsables de coopératives d'artisans, des chefs de quartiers ou de villages, des présidents d'associations des jeunes et/ou des femmes, des commerçants, des éleveurs.
- une enquête : elle s'appuie sur un questionnaire adressé à un échantillon de la population cible. Les individus ont été interrogés de façon aléatoire. L'exploitation de ces données a facilité les études techniques, de marché et la définition du marketing mix à mettre en œuvre. L'élaboration du questionnaire, la saisie des données et l'analyse des données ont été fait sur le logiciel de pratique des enquêtes.

II. Présentation des résultats

Les résultats sont le fruit de la combinaison du traitement des données recueillis au cours des entretiens, l'administration du questionnaire et de la recherche documentaire.

A. Etude qualitative : besoins de financements de nos clients

Les besoins de financements sollicités peuvent être des crédits, des placements ou des services financiers confinés. L'utilisation de chaque besoin est détaillée de la manière suivante:

- **les crédits:**
 - subvenir aux besoins de la famille, aux frais d'accouchement, de santé, de mariage, de funérailles et aux frais de scolarité ;

- subvenir au frais d'entretien du bétail, à l'achat de matériaux agricoles, de produits chimiques et à la rémunération des manœuvres ou employés.
- **les placements:**
- mettre en sécurité l'épargne ;
 - bénéficier de taux d'épargne intéressants.
- **les services financiers:**
- bénéficier de services financiers tels l'encaissement de chèque, d'effets de commerce, le virement et le crédit documentaire ;
 - exécuter des transferts en vue du règlement des factures des fournisseurs.

B. Etude quantitative : La cible potentielle

La population agropastorale en Côte d'Ivoire est de l'ordre de 82,5% dont 6,9% en zone urbaine et 93,1% en zone rurale ; et celle du commerce y compris la réparation de véhicules est de 6,2% soit environ une population de 4 143 848 personnes. La population ivoirienne dans la partie nord est assez inégalement répartie comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 1 : Répartition de la population de la zone nord de la Cote d'Ivoire

N° d'ordre	Région	Capitale	Population en milliers 2002	%	Superficie
1	Région des Savanes	Korhogo	1 402,0	9,8 %	40 323 km ²
2	Région de la Vallée du Bandama	Bouaké	1 540,9	10,8 %	28 530 km ²
3	Région des Montagnes	Man	1 299,0	9,1 %	16 600 km ²
4	Région du Zanzan	Bouna	968,0	6,8 %	38 000 km ²
5	Région de Worodougou	Mankono	461,7,	3,2 %	21 900 km ²
6	Région du Denguélé	Odienné	319,6,0	2,2 %	20 600 km ²
7	Région du Bafing	Touba	205,8	1,4 %	8 720 km ²

Source : Données de l'Institut National de la Statistique actualisées par l'Auteur

Pour connaître notre marché réel, nous avons soumis un questionnaire à un échantillon de 100 personnes du nord de la Côte d'Ivoire (agriculteurs, éleveurs, commerçants, artisans etc...). Notre cible prospective ou notre marché potentiel est estimé à 4 143 848 personnes.

De cette cible, nous avons poussé notre démarche pour obtenir le nombre réel de nos prospects avec un risque d'erreur de 5% : 40/500 (40 actifs sur 500 sont intéressés par nos services). Nous pouvons déduire notre intervalle de confiance (IC) :

$$P \left(\frac{S}{N} - 1,96\sqrt{\frac{(S/N)(1 - (S/N))}{N}} < p < \frac{S}{N} + 1,96\sqrt{\frac{(S/N)(1 - (S/N))}{N}} \right) \approx 0,95$$

L'intervalle de confiance permet de définir la marge d'erreur entre les résultats d'un sondage et un relevé exhaustif de la population totale. Plus généralement, l'intervalle de confiance permet d'évaluer la précision de l'estimation d'un paramètre statistique sur un échantillon.

Il est constitué d'un intervalle dans lequel le paramètre à estimer a une forte probabilité de se trouver. Cette probabilité, souvent exprimée à l'aide d'un pourcentage, est le degré de confiance de l'intervalle considéré.

Ainsi, IC= (40/500 - 1,96*0,0237799 ; 40/500 + 1,96*0,0237799)= [0,0562 ; 0,1037]

L'intervalle de confiance à 95 % vaut alors [0,0562 ; 0,1037].

On est sûr à environ 95 % qu'entre 5,62 % et 10,37 % des populations du nord de la Côte d'Ivoire sont intéressées par nos produits.

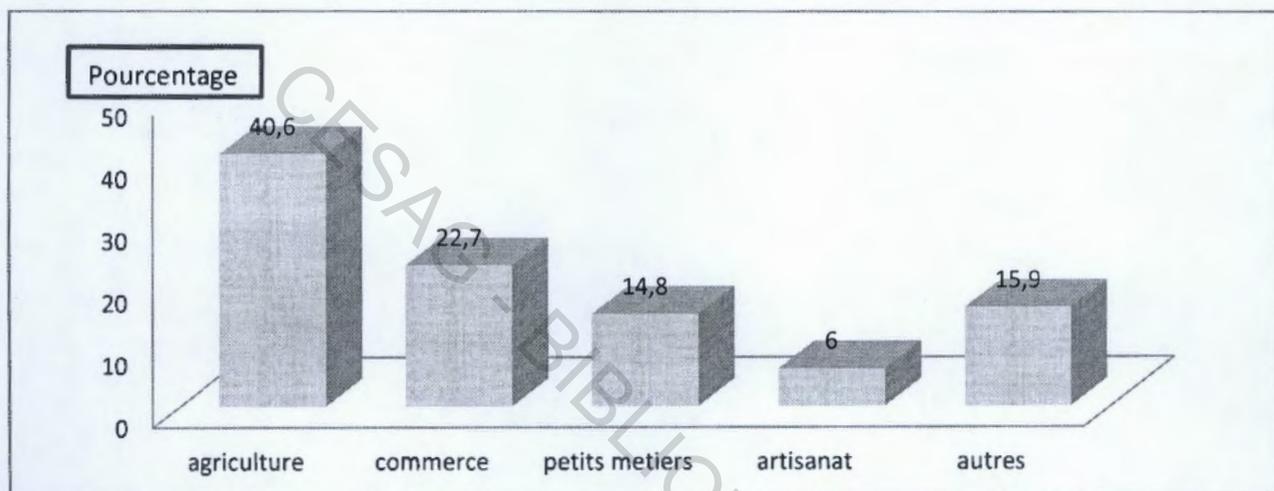
Notons toutefois que nous avons rencontré des difficultés pendant la collecte des informations ; principalement parce que nous suivons les cours au moment même où nous rédigeons ce projet. Nous avons donc été contraints d'envoyer notre questionnaire et les autres informations recherchées par mail aux collaborateurs de la cellule « Développement » de l'ONG EPD. Nous avons enregistré un taux de non-réponse de 20%. En outre, certains responsables d'IMF rencontrés ont vu en nous des concurrents potentiels et ont catégoriquement refusé de nous donner les informations recherchées. Très souvent, nous avons été obligées d'appeler directement (par téléphone) des personnes réticentes pour les convaincre de collaborer à la réalisation de ce projet professionnel en nous fournissant des informations.

Nous nous sommes contentés néanmoins des informations collectées enrichies de nos recherches sur internet.

Pour affirmer notre marché réel, nous avons recherché sa répartition entre épargnants et demandeurs de crédits. Nous notons 52% de demandeurs de crédits et 48% d'épargnants.

La répartition par secteur d'activité des demandeurs de crédit montre que 40,6% des projets à financer relèvent du secteur agricole, le commerce arrive en deuxième position avec 22,7% des projets et les petits métiers avec 14,8% des prêts sollicités et 6% pour l'artisanat comme le montre le graphe ci-après :

Figure 1 : Répartition des individus interrogés par secteur d'activité



Source : Résultat de l'Enquête de l'Auteur

Nous avons un taux de pénétration du marché $p = 0,08$ et en extrapolant à notre cible réelle, nous avons une population acquise à nos produits estimée à 331 508 personnes actives.

La proportion des épargnants résultant du sondage est $p' = 0,0384$. Cela, rapporté à notre cible est $0,0384 \times 4\,143\,848 = 159\,124$ épargnants (48%). Nous déduisons le nombre de demandeurs de crédits soit 172 384.

Il résulte de cette étude que les populations manifestent un intérêt particulier pour ce projet, mais leur grande consommation réelle des services de l'IMF ne sera possible qu'après une forte politique d'information et de sensibilisation ; ce qui exige des efforts en matière marketing-communication pour conquérir cette population cible accroissant ainsi notre taux de pénétration du marché.

III. Analyse des principaux résultats

L'étude de marché donne des informations sur les points suivants :

- les populations du nord sont intéressées par les services financiers des IMF et les perçoivent comme un facteur clé de leur développement ;
- ils considèrent que l'IMF impactera positivement leurs activités économiques mais aussi leur condition de vie ;
- toutefois ils craignent l'illiquidité de l'institution ;
- l'estimation de la demande future est difficile à obtenir ; mais nous pouvons affirmer avec une grande certitude que le marché est très porteur eu égard aux besoins des populations et à la reprise de l'activité économique avec la fin d'une décennie de guerre militaro-politique qui a fortement ébranlé le pays ; l'estimation de la taille de notre marché se présente comme suit :

Tableau 2 : Estimation du taux de pénétration du marché

Année	Année N1	Année N2	Année N3	Année N4	Année N5
Taux de pénétration	0,08	0,09	0,12	0,16	0,20
Nombre de clients	331 508	361344	404705	469458	563350

Source : Estimation de l'Auteur sur la base des résultats de l'enquête

Tableau 3 : Répartition du portefeuille clients

Année	Année N1	Année N2	Année N3	Année N4	Année N5
Epargne	159124	176150	194998	215863	238961
Credit	172384	190829	211248	233851	258873
Total	165754	183490	203123	224857	248917

Source : Estimation de l'Auteur la base des résultats de l'enquête

L'estimation de l'évolution de la demande est d'environ 10,7% l'an.

A. L'analyse du secteur

Les institutions de microfinance, au cours de la dernière décennie ont connu un véritable essor au point de jouer un rôle important dans le financement de l'économie, particulièrement les

activités des très petites entreprises, faisant d'elles un moyen efficace de lutte contre la pauvreté. Le développement du secteur s'est traduit par une forte croissance, principalement enregistrée au niveau des IMF de type mutualiste. Sur la période de 1995 à 2006, le nombre de clients est passé de 59 506 à 933 516, les dépôts collectés de 3,9 milliards de FCFA à 72.8 milliards de FCFA. Concernant l'encours de prêts consentis, il est passé de 8,9 milliards de FCFA en 1998 à 31,2 milliards de FCFA en 2006. Le nombre d'institutions est passé de 3 en 1995 à 93 institutions, représentant 210 caisses de base en 2006⁸.

La grave crise politico-militaire intervenue depuis 2000 et la scission du pays ont affecté le développement de la microfinance, notamment par une dégradation forte du portefeuille de crédits ; pourtant cette dernière reste indéniablement un outil important de financement des agents économiques exclus du secteur bancaire classique.

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.

1. Analyse des forces et faiblesses du secteur de la Microfinance en Côte d'Ivoire

a. Faiblesses et Contraintes du secteur de la Microfinance en Côte d'Ivoire

Ces importants résultats réalisés par le secteur de la microfinance ne doivent pas occulter les faiblesses et/ou contraintes constatées et qui sont relatives:

- à la situation sociopolitique qui a grandement contribué à la fragilisation des réseaux d'IMF et plus particulièrement de leurs caisses de base ;
- à l'intervention directe de l'Etat dans la distribution des crédits aux pauvres par le biais de fonds sociaux ;
- au retrait de la quasi totalité des bailleurs de fonds ;
- au manque de ressources de l'Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de la Côte d'Ivoire (AISFD-CI) ;
- à la dégradation du portefeuille crédit qui est passée de 7% en 1998 à 30% en 2002⁹ ;
- au niveau des fonds propres relativement bas voire négatifs pour certaines structures ;

⁸ Source : AISFD-CI

⁹ Source : AISFD-CI

- à la non diversification de l'offre de produits et de services financiers ;
- aux nombreux problèmes de gouvernance ;
- à une mauvaise gestion de la croissance au niveau de certaines institutions.

b. Opportunités et Atouts du secteur de la Microfinance en Côte d'Ivoire

Malgré toutes ces contraintes et faiblesses répertoriées, il n'en demeure pas moins que le secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire dispose d'opportunités et d'atouts certains pouvant contribuer à asseoir un secteur financier accessible à tous. Au nombre de ces atouts et opportunités, on note:

- une volonté affichée du gouvernement et des organisations internationales à articuler le secteur de la microfinance aux autres secteurs de l'économie ;
- le désengagement des banques classiques des secteurs économiquement viables mais d'accès difficile (secteur informel, monde rural etc.) a favorisé le développement de marchés porteurs au profit des institutions de microfinance ;
- la loi 96-562 du 22 juillet 1996 et son décret d'application ont fixé les règles pour l'exercice d'une microfinance formelle en Côte d'Ivoire ;
- la BCEAO est en train de finaliser un long processus tendant à réviser la loi et à mettre en place un référentiel comptable spécifique pour tous les acteurs du secteur ;
- l'existence d'une association professionnelle qui promet la concertation, la dissémination de l'information et la formation des acteurs sur les meilleures pratiques en Microfinance ;
- la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités des acteurs du secteur grâce au partenariat entre l'Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de la Côte d'Ivoire (AISFD-CI) et le programme CAPAF;
- les institutions de microfinance se sont lancées dans le développement de nouveaux produits et services adaptés à leurs cibles (transferts, virements de salaire, crédits à moyen terme etc.) ;
- une forte demande en produits et services financiers par les populations pour la relance de leurs activités affectées par les troubles politico-militaires ;
- l'existence de conventions de refinancement avec certaines banques commerciales ;
- la promotion d'Etablissements dédiés au financement des institutions de microfinance;
- des facilités d'affaire en Côte d'Ivoire tant pour les investisseurs externes qu'internes.

Les forces et les faiblesses peuvent être résumées dans un tableau à travers l'analyse SWOT.

Tableau 4 : Synthèse de l'Analyse SWOT

Strengths (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 80 % de la population est agricole • Existence de remarquables ressources naturelles • Existence de cultures diversifiées numériquement important • Bon marché intérieur et extérieur pour les produits agricoles • Grand besoin de financement du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau d'organisation des agriculteurs, des artisans, des petits métiers et de commerçants • Intrants peu disponibles et à des couts élevés • Difficile accès à certaine zone de production • Niveau élevé d'analphabétisme • Manque d'expérience dans un marché qui a un besoin considérable
Opportunities (Opportunités)	Threats (Menaces)
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique de développer la production agricole et le secteur de la microfinance • Volonté politique de lutter contre la pauvreté à travers les IMF • Facilités d'affaires • Emergence de promoteurs privés • Existence de structures coopératives, fédératives • Très peu d'IMF intervenant exclusivement dans le secteur de l'agriculture • Activité majoritairement manuelle ou traditionnelle et utilisant des outils rudimentaires • Forte réglementation des IMF • Partenaires au développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Sécheresse et aléas climatiques rendant Difficile les récoltes • Insécurité foncière des agriculteurs • Riposte de la concurrence du secteur privé • Trop grande intervention de l'Etat

Source : Auteur

Les enseignements stratégiques tirés de cette matrice SWOT pour structurer notre projet sont:

- **Strengths and opportunities** : une stratégie de croissance et de développement pour mieux gérer la croissance exponentielle des besoins des clients potentiels (notamment les agriculteurs) en services financiers.

- **Weaknesses and Opportunities** : une stratégie de partenariat étendu pour compenser nos faiblesses dans certains domaines.
- **Strengths and Threats** : Recherche de protection à l'encontre de la riposte concurrentielle et à l'encontre des entrants potentiels à travers la stratégie de la veille concurrentielle.
- **Weaknesses and Threats** : Stratégie de diversification de la cible pour réduire les menaces et les faiblesses qui pèseraient sur l'IMF.

2. Cadre légal, réglementaire et institutionnel

Les conditions d'exercice des systèmes financiers décentralisés sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine. La loi-cadre définissant le cadre juridique réglementant les activités des systèmes financiers décentralisés de la sous-région, a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UMOA, lors de sa session tenue le 17 décembre 1993 à Dakar.

En Côte d'Ivoire, le cadre juridique réglementant les activités d'intermédiation financière des systèmes décentralisés est défini par la loi n°96-562 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et le décret n°97-37 du 22 janvier 1997. La loi s'applique « aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire de la Côte d'Ivoire, à leurs unions, fédérations ou confédérations » (article 3), qui doivent solliciter un agrément auprès du Ministre chargé des finances.

Les groupements d'épargne et de crédit, à caractère coopératif ou mutualiste sont exclus du champ de la loi, mais peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du Ministre de l'Economie et des Finances dans les conditions fixées par décret (article 4).

La convention-cadre adoptée le 3 juillet 1996 par le Conseil des Ministres de l'UMOA fixe les conditions d'exercice et les modalités de reconnaissance des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit. Elle détermine également les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle. La convention est signée pour une durée maximale de cinq (5) ans renouvelables. Par ailleurs, en Côte d'Ivoire, par le biais du Ministère de l'Economie et de Finances, le gouvernement a créé un cadre réglementaire et fiscal ainsi que des conditions favorables au développement de véritables institutions de financement de

proximité. Ainsi, les IMF sont exonérées de tout impôt direct ou indirect, taxes ou droits afférents à leurs opérations de collecte de l'épargne et de distribution du crédit.

B. L'implantation des IMF sur le Territoire National

On note une inégale répartition des institutions de Microfinance au plan national avec 43% dans la région du sud tandis que le Centre et l'Est regroupent respectivement 8% et 6% du nombre total de structures. Malgré la particularité des régions nord qui concentrent l'essentiel des activités agricoles, seules 13% 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 60% des IMF.

1. L'offre et la demande des services financiers

Les IMF ont connu au cours des dix dernières années une évolution assez remarquable du nombre de guichets ouverts. A fin 2006, la Côte d'Ivoire comptait 91 institutions de microfinance pour 210 caisses de base légalement constituées. Plus de 900 000 personnes bénéficient des services offerts par ce secteur contre moins de 60 000 en 1995. En outre, le montant de l'épargne mobilisé se chiffre à 72,8 milliards de FCFA et l'encours de crédit à la clientèle s'élève à 31,2 milliards FCFA.

Le secteur comprend des structures organisées en réseau et de nombreuses institutions isolées non constituées en réseaux. La configuration du secteur se présente comme suit:

- un très grand réseau mutualiste qui occupe plus de 80% du marché : L'UNACOOPEC-CI ;
- des structures de taille moyenne organisées en Réseau :
 - le Réseau des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit (RCMEC) ;
 - le Fonds Local d'Epargne et de Crédit (FLEC) ;
 - la Coopérative Financière de la Communauté Chrétienne (CFCC) ;
 - la Mutuelle d'action Sociale (MUTAS) ;
 - la Caisse Ivoirienne d'épargne et de Crédit Agricole (CICA) ;
- en outre, il existe de structures mutualistes disposants de nombreuses agences mais, qui sont non organisées en réseau ; c'est le cas de :
 - la Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes d'Aboisso (MUCREFAB) ;
 - la Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes de Bouaflé (MUCREFBO) ;

- deux institutions conventionnées font leur apparition dans le paysage de la microfinance ; il s'agit de :
 - Access Finance ;
 - le Fonds Ivoirien pour le Développement de la Retraite Active (FIDRA) ;
- on note également la présence de nombreuses structures isolées de petite taille (plus de 70).

Au total, nous constatons que ce marché est non seulement trop restreint, mais également faiblement diversifié en produits financiers.

La demande des services financiers peut être appréciée par l'évolution des dépôts et des crédits des SFD comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Evolution des dépôts et des crédits en Cote d'Ivoire

Année	2002	2003	2004	2005	2006
Dépôts (milliards CFA)	39	42	51	58	72,8
Crédits (milliards CFA)	14	18	25	21	31,2
Bénéficiaires	48 593	49 655	57 695	62 945	933 516

Source : AISFD-CI

L'analyse de l'évolution des dépôts et des crédits de 2002 à 2006 montre une forte demande de crédits, une très forte capacité de collecte de l'épargne et un nombre de plus en plus important de bénéficiaires. Cette progression connaît une augmentation régulière durant la période considérée. Il n'existe pas de statistiques officielles sur la demande de la zone nord du pays. Cependant, le travail d'enquête effectué dans le cadre de cette étude nous a permis d'en avoir un aperçu comme nous l'avons évoqué précédemment.

La demande est constituée par les acteurs du secteur agricole (agriculture, élevage, la pêche, petits métiers).

Nous distinguons les activités coopératives, les activités familiales et les activités individuelles utilisant soit des techniques modernes ou traditionnelles. Le secteur agricole

reste très concentré en zone rurale et la périphérie des grandes villes. Le secteur de distribution se focalise en grande partie dans les grandes villes.

Les institutions de Microfinance affichent des taux créditeurs réels compris entre 0 et 4% l'an alors que les taux d'intérêts débiteurs réels se situent entre 10 et 42% l'an, avec des modalités de calcul qui varient d'une structure à l'autre.

2. Evolution du nombre d'institutions de Microfinance et des caisses de base

Le nombre d'institutions de microfinance et le nombre de caisses de base ont connu une hausse dans l'ensemble en Côte d'Ivoire.

Tableau 6 : Evolution du nombre d'IMF et de caisses de base en Cote d'Ivoire

Années	Institutions agréées		Caisses de base	
	Nombre	Taux d'évolution	Nombre	Taux d'évolution
1995	3	-	95	-
1996	3	0%	95	0%
1997	9	200%	124	31%
1998	11	22%	142	15%
1999	19	73%	165	16%
2000	31	63%	163	-1%
2001	37	19%	180	10%
2002	41	11%	205	14%
2003	49	20%	151	-26%
2004	68	4%	186	2%
2005	74	9%	194	4%
2006	93	25%	210	8%

Source : AISFD-CI

3. L'analyse de la concurrence

L'analyse de l'intensité concurrentielle permet d'apprécier la stratégie de l'organisation pour se positionner durablement comme un acteur de la lutte contre la pauvreté. Notre analyse s'appuie sur la méthode des cinq forces de Porter autour de l'intervention de tous les acteurs de lutte contre la pauvreté :

- le pouvoir des IMF : les IMF intervenant dans le nord sont peu nombreuses et sont principalement orientées vers des structures présentant de garanties réelles de remboursement ;
- le pouvoir des demandeurs de crédits : les bénéficiaires sont nombreux mais ils ont en général un faible pouvoir de négociation ; toutefois, du fait de leur solvabilité, de leurs garanties et de l'importance de leur demande ; les éleveurs et les exploitations agricoles modernes et certains commerçants ont un grand pouvoir de négociation ;
- la menace de nouveaux entrants : le secteur n'a pas de barrière à l'entrée ; une IMF peut s'implanter à tout moment pourvu qu'elle ait l'autorisation préalable du ministre de l'économie et des finances ;
- les banques classiques offrent des services financiers ; mais cela se fait sous des conditions restrictives excluant les pauvres ;
- l'Etat peut intervenir dans le secteur à travers le programme d'appui à l'insertion professionnelle ; il appuie par ailleurs toute initiative allant dans le sens de contribuer à l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé en matière de lutte contre la pauvreté.

Tableau 7 : Synthèse de l'analyse concurrentielle

Forces de l'intensité concurrentielle	Pouvoirs négociation/ Menaces				
	Très faible	faible	moyenne	forte	Très forte
Acteurs					
Fournisseurs		x			
Clients					x
Entrants				x	
Substitution		x			
Concurrents		x			
Pouvoirs publics			x		
Synthèse de l'intensité concurrentielle	5- 8	9 -12	13 - 17	18 - 21	22 - 23
Note totale		3	1	1	1

Source : Auteur

CHAPITRE II : MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Une fois l'environnement de la microfinance cernée, il est aisé d'élaborer le système de finalisation de la structure ainsi que sa stratégie marketing et commerciale.

I. Le système de finalisation : objectifs et stratégie globale de l'IMF

Le système de finalisation fixe les objectifs de l'IMF et dégage sa stratégie.

A. Objectifs

Les objectifs à moyen et long terme de l'IMF sont les suivants :

- pénétrer rapidement le marché de la microfinance – agriculture, commerce, artisanat ;
- se positionner parmi les trois meilleurs fournisseurs de services de microfinance au plan national ;
- être un acteur incontournable et reconnu par tous dans la lutte contre la pauvreté ;
- être le leader incontesté en absorbant toute la demande de financement du secteur de l'agriculture dans la zone Nord de la Côte d'Ivoire.

Pour atteindre ces objectifs, notre stratégie est axée sur les points cibles ci-après :

- les clients (bénéficiaires) : il s'agit de comprendre les aspirations des agriculteurs, des éleveurs, des commerçants et des artisans et de les satisfaire tout en garantissant une bonne qualité de service ;
- les services financiers proposés : ils devront être de qualité et adaptées aux besoins des agriculteurs, des éleveurs, des commerçants et des artisans dans les meilleurs délais (une adéquation entre l'offre et la demande) ;
- les services financiers différents : il s'agit de proposer une gamme de produits spécifiques selon la situation et la catégorie de client pour son meilleur devenir ;
- une rentabilité significative et progressive, source de motivation des actionnaires, des bailleurs de fonds, des dirigeants, du personnel, des bénéficiaires etc....
- un réseau de partenaires bien ficelé pour un marketing relationnel à long terme.

B. Stratégie de développement

Trois optiques de perspective seront dégagées : le niveau interne, le niveau externe et l'optique d'extension.

1. Perspective interne

Cette stratégie vise à assurer la pérennité du dynamisme de l'IMF tout en amenuisant tout risque par la prévention. Cette perspective s'articule autour des axes suivants :

- ✓ analyse permanente de nos compétences dans ce secteur d'activité ;
- ✓ analyse continue du métier pour une maîtrise de l'environnement financier et de ses contours ;
- ✓ analyse permanente des ressources humaines, financière et technologique.

Dans cette optique, la maîtrise technologique sera une arme maitresse pour un déploiement de notre professionnalisme ; ce qui permettra toujours de recentrer à tout moment nos compétences pour l'excellence de l'institution financière.

Par ailleurs pour un développement durable, le management stratégique (partant de la conception du potentiel à l'exploitation du potentiel en passant successivement par son intégration et son appropriation par tous les acteurs) sera de mise. Ainsi de l'exploitation de l'existant à l'exploitation du potentiel, notre savoir-faire et notre savoir-être seront fortement capitalisés pour un développement durable de l'IMF.

L'institution s'imposera « la précision, l'exactitude et la rigueur » comme valeurs capitales de l'administration, de la gestion courante et de la comptabilité.

En outre, notre gestion financière sera efficace et devra jouir d'une mobilité pour trouver le bon moment et la bonne place des placements financiers ; ce qui s'extériorisera par le prestige et la qualité de nos prestations qui se conforteront par notre perspective externe.

2. Perspective externe

Trois aspects stratégiques caractérisent cette vision externe et de long terme ; il s'agira :

- ✓ d'avoir une matrice de portefeuille d'activités tournées vers la satisfaction des acteurs du secteur agricole, du commerce et artisanal.

- ✓ d'avoir une stratégie de croissance qui doit se traduire par la conquête perpétuelle de la part du marché financier en général en vue d'étendre dans un premier temps au nord de l'espace ivoirien, puis à toute la Côte d'Ivoire, une Institution de Microfinance spécialisée proche des bénéficiaires ; et ceci de façon durable.
- ✓ d'avoir des outils d'analyse concurrentielle par un benchmarking récurrent pour une innovation financière schumpetérienne¹⁰.

En somme, la flexibilité et la diversification demeurent nos avantages comparatifs pour une prospérité inédite de notre institution de microfinance.

3. Perspective d'extension

Notre optique à long terme est une mutation de l'IMF en un groupe de Microfinance sur toute l'étendue du territoire national et d'étendre notre population cible à d'autres secteurs d'activités notamment le secteur tertiaire (transport, les diplômés professionnels...). L'extension se fera par la création d'agences. A cette étape, Le prix de cession interne permettra de valoriser les transferts de prestations entre les différentes agences. Un centre vendeur (agence en excès de fonds recueillis auprès des épargnants) fournira une prestation à un centre acheteur (agence en besoin de fonds pour faire de prêts) à un prix interne. Le produit constaté par le vendeur constitue un coût pour l'acheteur. La fixation du prix de cession interne respectera l'autonomie et la performance de chaque centre en veillant à l'intérêt de l'entreprise.

II. Stratégie marketing et commerciale

L'institution définira très clairement sa stratégie marketing et ses domaines d'activités pour une plus grande efficacité de ses actions commerciales.

A. Objectifs

Il sera question pour l'institution de :

- mener une action pour étoffer le fonds de commerce à travers une promotion suffisante de nos services financiers à toutes les couches sociales des secteurs d'activités concernées,

¹⁰ Dans l'optique schumpetérienne, c'est à l'entrepreneur qu'incombe la charge des changements, et ce, à travers le processus de l'innovation qu'il véhicule. Les grandes innovations sont ici l'œuvre d'hommes nouveaux, créant de nouvelles entreprises s'articulant sur l'innovation et impliquant de nouveaux capitaux collectés par des banques dynamiques.

- procéder à des segmentations,
- suivre la qualité de nos prestations en soumettant un échantillon à des bénéficiaires ; et ce, de façon continue afin de recueillir leurs appréciations sur les services de l'institution en vue d'améliorer et innover ce système financier.

B. Les Domaines d'Activité Stratégique (DAS)

Nous dégagerons quatre domaines d'activité stratégique (DAS) dont :

- trois DAS internes :
 - l'épargne sous toutes ses formes et sécurités de placement des ressources ;
 - le crédit sous toutes ses formes ;
 - toutes opérations financières, boursières, monétaires et comptables ;
- un DAS orienté vers l'extérieur :
 - le transfert d'argent, les opérations de change et les opérations de développement.

C. Stratégie Marketing

La stratégie marketing s'appuiera sur la segmentation de notre clientèle et le marketing mix.

1. Les services financiers offerts par l'IMF

Les services financiers offerts seront fonction de la segmentation marketing de notre clientèle en plusieurs catégories :

- les clients <<OR>> ou les clients poids lourds ; c'est-à-dire ceux ayant plus de 2 millions de FCFA de flux mensuel d'affaires ;
- les clients <<ARGENT>> ou les clients poids moyens ; c'est-à-dire ceux ayant un flux mensuel entre 1 million FCFA et 2 millions de FCFA ;
- les clients <<BRONZE>> ou les clients poussins ; c'est-à-dire ceux ayant un flux mensuel inférieur à 1000 000 FCFA ;
- les clients <<FER.>> ou les clients majeurs c'est-à-dire ceux ayant un flux mensuel supérieur à 500 000 FCFA ;
- les clients <<CAURIS.>>, c'est-à-dire ceux ayant un flux mensuel inférieur à 500 000 FCFA.

2. Marketing mix (4 P)

Nos produits à commercialiser feront l'objet d'une étude minutieuse des besoins et des attentes des clients pour répondre de façon adéquate à la demande. Ces produits seront consignés dans un tableau dit « Tableau de nos produits ». Ces produits de crédit auront une durée maximum de 36 mois.

Le taux d'intérêt, c'est à dire le prix ou la tarification de nos services sera fixé en tenant compte de l'environnement concurrentiel, de la nature de l'activité, du taux d'usure dans la zone UEMOA (27%) et surtout de la portée sociale du projet. Des études plus poussées seront effectuées pour chaque cas.

La distribution : un réseau de distribution efficace sera mis en place par une formation et suivi de nos agents de crédit, nos commerciaux. Une forte implication de ces derniers à l'atteinte des objectifs sera accompagnée de commissions, de récompense du meilleur agent de crédit et du meilleur commercial.

La communication : Une des techniques de communication sera le marketing direct basé sur l'approche prospective directe, active et agressive. Il s'agira également en dehors des médias (principalement radio, télévision) d'organiser des jeux concours, de faire du sponsoring, d'organiser des réunions d'information avec les associations de commerçants, les coopératives agricoles ou artisanales, les associations des jeunes, les associations de femmes, de chefs de villages, de quartiers ou de cantons. Par ailleurs, des dépliants ou « flyers » seront distribués dans toutes nos agences. Par ailleurs, les vétérinaires, les ingénieurs et techniciens agricoles constitueront un vecteur de communication entre les potentiels clients et l'IMF. Ils bénéficieront d'une commission selon le nombre de clients obtenus à notre compte.

D. Politique commerciale

Il s'agit de mettre l'accent sur les conditions d'éligibilité, le réseau de distribution, l'équipe commerciale, la publicité et le marketing direct.

1. Identification des bénéficiaires : condition d'éligibilité

S'inscrivant dans le cadre de l'effort de l'ONG EPD et des pouvoirs publics pour lutter contre la pauvreté et promouvoir le travail indépendant, l'intervention de l'IMF en matière de microcrédit visera les personnes physiques qui disposent de qualifications requises pour exercer une activité dans l'agriculture, l'artisanat ou les petits commerces et qui n'exercent

pas de travail salarié ainsi que les personnes appartenant aux familles nécessiteuses et les catégories vulnérables ayant la capacité d'exercer une activité.

L'IMF fixera les conditions d'éligibilité des bénéficiaires du programme de microcrédit, comme suit :

- être âgé de 18 à 60 ans ;
- présenter un projet rentable dans les secteurs visés ;
- être qualifié dans le domaine du projet ;
- se consacrer exclusivement à la gestion du projet.

2. Localisation du réseau de distribution : nos agences

Il s'agira pour l'institution de se rapprocher de la cible potentielle pour absorber la grande partie du marché à travers l'installation d'agences. Conscients que la proximité à la clientèle constitue un avantage concurrentiel dans ce secteur d'activité, nous repérerons les zones de concentration pour la domiciliation de nos premières agences. Notre réseau de distribution s'étendra à l'ensemble des agriculteurs, des éleveurs, des artisans et des commerçants du territoire nord-ivoirien par une implantation importante de nos agences au point que chaque agence desserve une zone de rayon 50 km. De ce fait pour une superficie estimée à environ 194000 km² (sur un territoire ivoirien qui fait 322462 km²), nous envisageons 50 agences de l'Institution de Microfinance à l'horizon 2020. Selon les besoins et les catégories de nos clients, nous développerons quatre méthodes de vente pour une bonne commercialisation de nos produits : la banque traditionnelle, la vente en libre-service, la vente à distance et la vente à domicile (surtout pour les groupements ou coopératives).

3. Efficacité de l'équipe commerciale

La force de vente : elle sera constituée d'une équipe de commerciaux dont la mission sera de vendre, de faire vendre et stimuler la demande de nos produits. Pour atteindre les objectifs de la direction commerciale que sont la prospection, la communication, la vente, le service, la collecte d'informations et le rationnement, nous retiendrons des qualités telles le goût du contact, l'empathie, la non-susceptibilité, la confiance, l'autonomie, l'endurance, l'intégrité, la probité et l'éloquence lors du recrutement de ces agents. L'organisation de cette force est de structures par client et par produit. Nos méthodes de recrutement s'orienteront vers les candidats grands potentiels en l'occurrence les étudiants en fin d'études et les commerciaux en

provenance de la concurrence et vers une sélection par des entretiens individuels et une période d'essai en tant que commissionnaires. La méthode de rémunération retenue sera le système mixte (rémunération fixes et rémunération à la commission). L'efficacité et la synergie de nos efforts commerciaux se traduiront par la hausse du chiffre d'affaires, de la marge brute, de l'augmentation considérable du nombre de nouveaux clients et de leur fidélisation etc...

En matière de vente de nos produits : deux stratégies de vente seront mises en œuvre à savoir la stratégie pull et la stratégie push afin d'être plus efficace.

Adaptation permanente de l'offre/demande : nous organiserons des réunions d'échange entre les agriculteurs, les éleveurs, les artisans, les commerçants, les agents d'encadrement du secteur agricole et les responsables de l'IMF permettant ainsi de réduire les « asymétries d'informations » et de mieux comprendre de part et d'autre les conditions nécessaires à une rencontre effective entre besoins des agriculteurs et les produits financiers offerts.

Orientation de notre gestion : déterminer des désirs, des besoins et des valeurs du marché pour mieux les satisfaire engendrant ainsi leur loyauté et leur fidélité.

L'efficacité de l'équipe commerciale : elle sera renforcée par l'établissement d'une banque de données qui nous permettra de maintenir une bonne relation commerciale avec les clients et de vendre davantage nos produits et services.

La stratégie du marketing servuction : les clients participeront de quelque manière que se soit à renforcer l'empathie de notre équipe commerciale à leur égard.

4. Efficacité de la publicité

Nous envisageons un meilleur positionnement sur le marché de la microfinance grâce aux moyens publicitaires tels que les relations publiques, le sponsoring, le mécénat qui sont susceptibles de modifier grandement l'attitude et le comportement de la population en général et des agriculteurs en particulier à notre faveur. Ainsi, nous serons en permanence à la conquête d'une grande notoriété et d'image en vue du leadership de la microfinance.

Les moyens de publicité par mass-média et par ordre d'importance selon notre cible sont : la radio, la télévision, la presse et les affiches. Nous accentuerons sur une technique efficace en Afrique et qui est difficile à contrôler : la communication de bouche à oreille.

Le budget publicitaire sera déduit par la méthode empirique (le pourcentage des ventes) et/ ou des méthodes analytiques (analyse des budgets antérieurs et faire des corrections en fonction des besoins du marché).

5. Efficacité du marketing direct

Des guichets d'information sur nos services seront disponibles au sein du siège de l'IMF, au sein du siège de l'ONG EPD et des agences de l'IMF : ces guichets auront pour objet d'apporter l'information nécessaire à toute personne en quête sur la vocation et la mission de l'IMF.

Un réseau de petits centres de proximité basés sur l'information par les responsables de groupement agricole, artisanal ou d'élevage, capables d'orienter à notre faveur l'attitude et le comportement des agriculteurs et éleveurs en fonction de leurs besoins.

Par ailleurs, les activités de l'ONG EPD serviront de cadre pour présenter nos différents produits.

E. Politique d'image de la microfinance

L'image de la structure sera assise sur un certain nombre de valeurs et la qualité de ses services.

1. Image de marque

L'image est une des meilleures voies de succès et une source de motivation intérieure de la microfinance selon notre conviction. Pour ce faire, nous placerons au cœur de la formation de notre personnel et de nos activités commerciales une politique « **F.A.I.R.E** » pour une meilleure qualité de nos services :

- **Fiabilité** : nos capacités à fournir ce qui a été promis de façon fiable ;
- **Accueil** : la compétence et la courtoisie des employés de la structure et leur capacité à inspirer confiance ;
- **Image** : nos locaux doivent être propres. Tout le personnel doit être en costume sobre avec une cravate. Les équipements devront être performants et flambants ;
- **Réactivité** : une bonne volonté d'aider les clients et de leur fournir un service rapide ;
- **Empathie** : le degré d'attention individuelle accordée aux clients.

2. Qualité de service : notre politique de marge

Nos cinq principaux buts visés à travers la qualité de nos services financiers seront:

- la qualité, un facteur de succès : vendre aux mieux nos produits, accroître le rapport qualité/prix, conforter la bonne image de la structure et fidéliser notre clientèle ;

- la qualité des services, un levier d'accroissement de la rentabilité de la structure par la domination des retards, la réduction du nombre des incidents ;
- l'accroissement de la rentabilité financière par la qualité de nos services à travers la réduction des coûts ;
- la pérennisation de l'IMF par la qualité puisqu'elle permet d'avoir une clientèle fidèle et des profits suffisants pour financer ses investissements ;
- le renforcement de la cohésion sociale de l'IMF par la qualité en permettant de meilleures conditions de travail.

Pour atteindre ces buts, différentes composantes seront mises en œuvre :

- ✓ la diplomatie : présenter toujours avec tact une divergence d'opinion sans offense ;
- ✓ l'ingénierie : la compréhension de la motivation humaine sera au cœur de nos prises de décision afin d'éviter d'être pris au dépourvu ;
- ✓ l'aptitude analytique : réduire rapidement le problème à ses dimensions fondamentales ;
- ✓ l'anticipation : anticiper toujours le résultat final comme la première démarche conduisant vers l'accomplissement ;
- ✓ le professionnalisme : notre confiance en nous-mêmes et notre ataraxie vue l'étendue de nos compétences et de nos ressources.

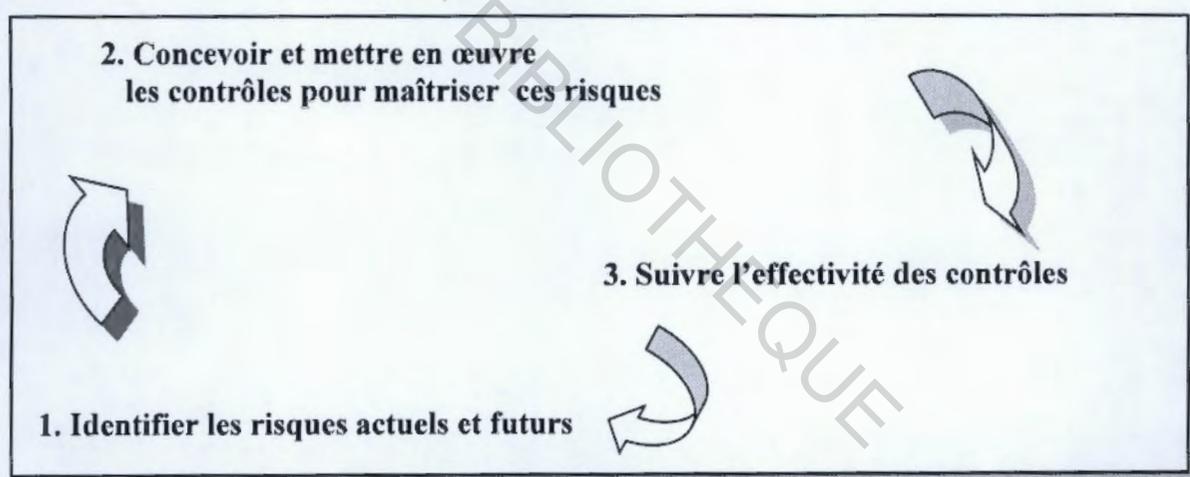
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA GESTION DES RISQUES DE L'IMF

Dan Coster définit le processus de gestion des risques comme étant ; « *la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent* ». Du fait de la vulnérabilité de la couche sociale ciblée et de l'environnement hypersensible du secteur de la microfinance, l'institution se doit d'être vigilante afin de déceler très rapidement tous les risques potentiels et d'y remédier avec promptitude.

I. Les phases de la gestion des risques

Nous avons conscience que le risque est inhérent à la vie de nos affaires. Cependant « qui ne risque rien n'a rien ». Tout l'art consiste à intégrer dans notre gestion quotidienne les risques calculés pour ne pas mettre en péril l'activité de notre structure. A cet effet, nous élaborerons une méthodologie rigoureuse de gestion de nos risques.

Figure 1: La gestion des risques, un processus itératif



Source : Auteur

Ce processus est itératif ; c'est-à-dire qu'il est en perpétuel mouvement.

Un fait capable de mettre en péril la pérennité de notre microfinance pourrait apparaître du jour au lendemain.

Pour cela, la première nécessité est d'identifier l'origine du risque en vue de mettre en place un outil pour le contrôler. Nous suivrons de façon scrupuleuse le fonctionnement de cet outil jusqu'à ce que ce fait disparaisse ou ne devienne plus une menace pour l'institution. Ensuite, nous recommencerons la démarche pour un autre incident et cela sans discontinuer.

La gestion des risques exige donc que l'on soit perpétuellement sur le qui-vive.

Toutefois, notons qu'il n'existe pas de « risque zéro ». C'est-à-dire qu'il n'est pas possible de faire disparaître totalement les risques auxquels sont soumises les IMF ; ceci d'autant plus qu'il n'existe pas de garanties réelles. Par conséquent, nous gagnerons dans la recherche de leur réduction à un niveau favorisant la croissance, la viabilité et la pérennité de notre IMF.

Dans cette optique nous mettrons en place un outil correspondant à chacun des cinq familles de risques des IMF.

II. Les différents types de risques de l'IMF

L'Institution pourrait être confrontée à divers risques. Ils peuvent être institutionnels, opérationnels ou financiers. Ils pourraient également avoir des origines internes à l'institution ou externes à l'institution.

A. Risques institutionnels

Les risques institutionnels sont de diverses natures et disposent des outils de gestion spécifiques.

1. Nature des risques

Les risques d'origines diverses sont liés à plusieurs missions : sociale, commerciale, l'extérieur.

a. Risques liés à la mission sociale

Il s'agit de fournir les services financiers appropriés à un grand nombre de personnes à faibles revenus pour améliorer leur bien être, lutter durablement et à terme de façon autosuffisante contre la pauvreté par la mise en place de produits financiers innovants délivrés avec la plus grande qualité de service et ce avec célérité, une excellente connaissance du marché agricole, tertiaire, artisanale et une écoute attentive de leurs acteurs.

b. Risques liés à la mission commerciale

La fourniture des services financiers adaptés aux personnes exclues du système bancaire classique à un prix doit nous permettre de couvrir nos charges d'exploitation et de générer un bénéfice significatif en vue de soutenir les actions de développement.

c. Risques liés à la dépendance de notre IMF

Pour limiter notre dépendance, il nous appartiendra de minimiser les conditionnalités des bailleurs de fonds par la prédominance de nos fonds propres.

2. Les outils de gestion des risques correspondant

Du risque lié à une mission se dégage un outil de gestion.

a. Outils de gestion liés à la mission sociale

Tableau 8 : Suivi de l'impact de notre IMF sur la clientèle

Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires
Encours moyen de prêts	Revenus mensuels ou annuels des Clients ou membres
Montant moyen des prêts mis en place	Actifs des clients
Montant moyen des prêts aux nouveaux clients	Actif de l'entreprise

Source : Auteur

- **Pour une gestion optimale de la croissance**, nous appliquerons les mesures suivantes : augmenter le taux d'intérêt tout en restant en deçà du taux d'usure ; rallonger le processus d'octroi de crédit ; limiter le nombre de demandes qu'un chargé de crédit doit soumettre mensuellement.
- **Pour la gestion efficace de la saturation**: nous émettrons le taux de rétention ou de fidélisation de nos clients par an : par exemple en début d'année, nous constituerons un échantillon des 50 soldes créditeurs les plus importants. En fin d'année, nous observerons la présence ou non de ces clients dans le portefeuille de l'IMF. Si 10 parmi ces 50 ont déserté l'IMF, cela signifierait que le taux de rétention de notre IMF est de : $(50-10)/50=80\%$.
- Loin de nous départir de la mission fondamentale du micro-financement, notre mission sociale est d'aider aussi les couches les plus défavorisées à accéder aux services financiers. Il s'agit simplement d'obtenir de meilleurs résultats sur le suivi de notre portefeuille en mettant en œuvre le minimum d'efforts.

b. Outils de contrôles de suivi des risques liés à la mission commerciale

Le risque réside dans la fixation du taux d'intérêt effectif (t)

La formule ci-après permet de calculer de façon simple le taux t :

$$t = (F + CI + CR + k + PP) / (1 - CI)$$

F= Frais généraux (amortissements, les loyers, les charges d'eau d'électricité, les salaires et avantages sociaux...) : le coefficient de nos Frais généraux doit être compris entre 10 et 25% de l'encours moyen de notre portefeuille de prêts.

CI= Créances Irrécouvrables : notre coefficient des Créances Irrécouvrables \leq 5%.

CR= Coûts des Ressources : coûts des ressources = coût des dépôts + coût des prêts (bancaires et concessionnels) + coût du capital (Capital= Actifs financier – Dettes par le haut du bilan ou Capital= Capitaux propres- Actifs immobilisés par le bas du bilan).

K= Taux de capitalisation : Bénéfice net réalisé par notre IMF, exprimé en pourcentage du portefeuille de prêts moyens (et non pas du capital ou du montant total de l'Actif) et ce taux est compris entre 5 et 15%.

PP= Produits de placements : Produits financiers exprimés en fraction du portefeuille de nos prêts.

Le plafond du Taux t au sein de la zone UEMOA est fourni par le taux d'usure qui est fixé à 27%. Ainsi on peut établir la relation suivante : $t \leq$ Taux d'usure = 27%

La formule de notre t peut se réécrire autrement : $t - t * CI = F + CI + CR - PP + K =$ Gains ;
 $t * CI =$ pertes ; $F + CI + CR =$ Charges Brutes ;

PP= Produits de Placements ; **K** = Bénéfice ; on a aussi $F + CI + CR - PP =$ Charges Nettes

On peut donc dire que le taux t est le taux d'intérêt qui diminué de la perte induite par les créances irrécouvrables permet non seulement de couvrir les charges nettes de notre IMF, mais aussi de générer du bénéfice significatif.

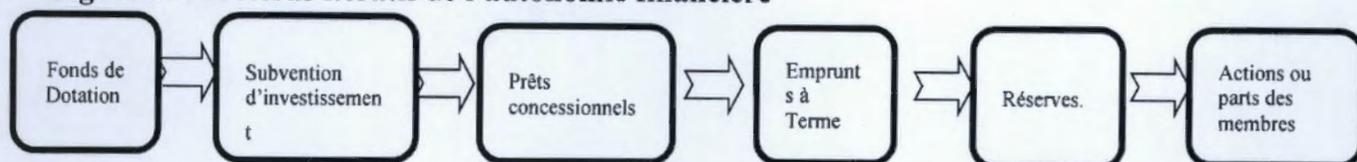
On déduit donc que le taux t est plus qu'un taux d'équilibre ; c'est le taux d'intérêt qui assure à notre IMF sa viabilité financière.

Nous octroierons des prêts collectifs et des prêts individuels à notre clientèle. Notre taux d'intérêt doit être justifié par le fait que les coûts de gestion d'une multitude de petits prêts sont donc très importants, ce qui nous oblige à appliquer un taux d'intérêt raisonnable.

c. La dépendance vis-à-vis de nos bailleurs de fonds

Notre stratégie sera la recherche d'une autonomie vis-à-vis de nos bailleurs de fonds à long terme et ce par le processus évolutif suivant :

Figure 2: Processus itératif de l'autonomie financière



Source : Auteur

L'autonomie financière de notre IMF atteindra son paroxysme lorsque la totalité de nos frais sera financée par nos réserves et notre capital social.

B. Risques opérationnels

Les différents types de risques opérationnels sont le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de sécurité physique et le risque de sécurité informatique.

Pour maîtriser ces risques, l'institution mettra en exergue des contrôles internes (pour toutes les activités) et un triple système de contrôle de prévention, de détection et de correction :

- ✓ en premier lieu, ceci passera nécessairement par la rédaction de manuels de procédures efficaces de travail pour chacune des tâches au sein de l'IMF ;
Pour le cas particulier de l'informatique, nous mettrons en place des logiciels tels Anti-virus, spywares (détecteurs de programmes espions), le Pare-feu ou firewall (dispositif sélectif du flux d'information entre notre réseau interne et le réseau public) ;
- ✓ le conformisme au fonctionnement interne préétabli en vue d'éviter tout incident sera rigoureusement en vigueur dans l'IMF ;
- ✓ les contrôles de détection s'effectueront à travers l'audit interne selon les objectifs définis par l'IMF ;
- ✓ Les contrôles de correction dont la tâche incombe aux auditeurs viendront à identifier les différentes faiblesses et les traduire en actes de recommandations.

C. Gestion des risques financiers

Les risques financiers auxquels l'IMF pourrait être confrontée, se subdivisent en deux grandes catégories :

- les risques de Gestion Actif Passif(GAP) ou Asset and Liability Management. (ALM) ;
- les risques de surcoûts d'exploitation ou d'inefficacité.

1. Risques financiers : taux d'intérêt et de liquidité

La gestion du risque de taux d'intérêt renvoie essentiellement à celle de la marge d'intérêt qui se définit comme la différence entre le revenu sur l'actif circulant (prêts) et le coût du capital (ressources affectées aux prêts) :

Marge d'intérêt : (Produits d'intérêt-charges d'intérêt)/Montant moyen du portefeuille de prêts.

La liquidité est la capacité d'un actif à se transformer en monnaie ayant cours légal et pouvoir libérateur. Le ratio de liquidité est le suivant : Norme de liquidité= (A/B)*100>80%.

A : Valeurs disponibles, réalisables et mobilisables = Encaisse et compte ordinaire + crédits à court terme + créances rattachées + stocks (pour le montant net) + Titre à court terme (pour le montant net) + Avances au personnel + Autres débiteurs divers (pour le montant net) + comptes de régularisation actif.

B : Emprunt à moins d'un an + dépôts des clients + créditeurs divers+comptes de régularisation passif+Dépôts à plus d'un an des clients auprès de l'IMF+Autres dépôts à plus d'un an des clients de L'IMF.

2. Techniques de gestion des risques de surcoût.

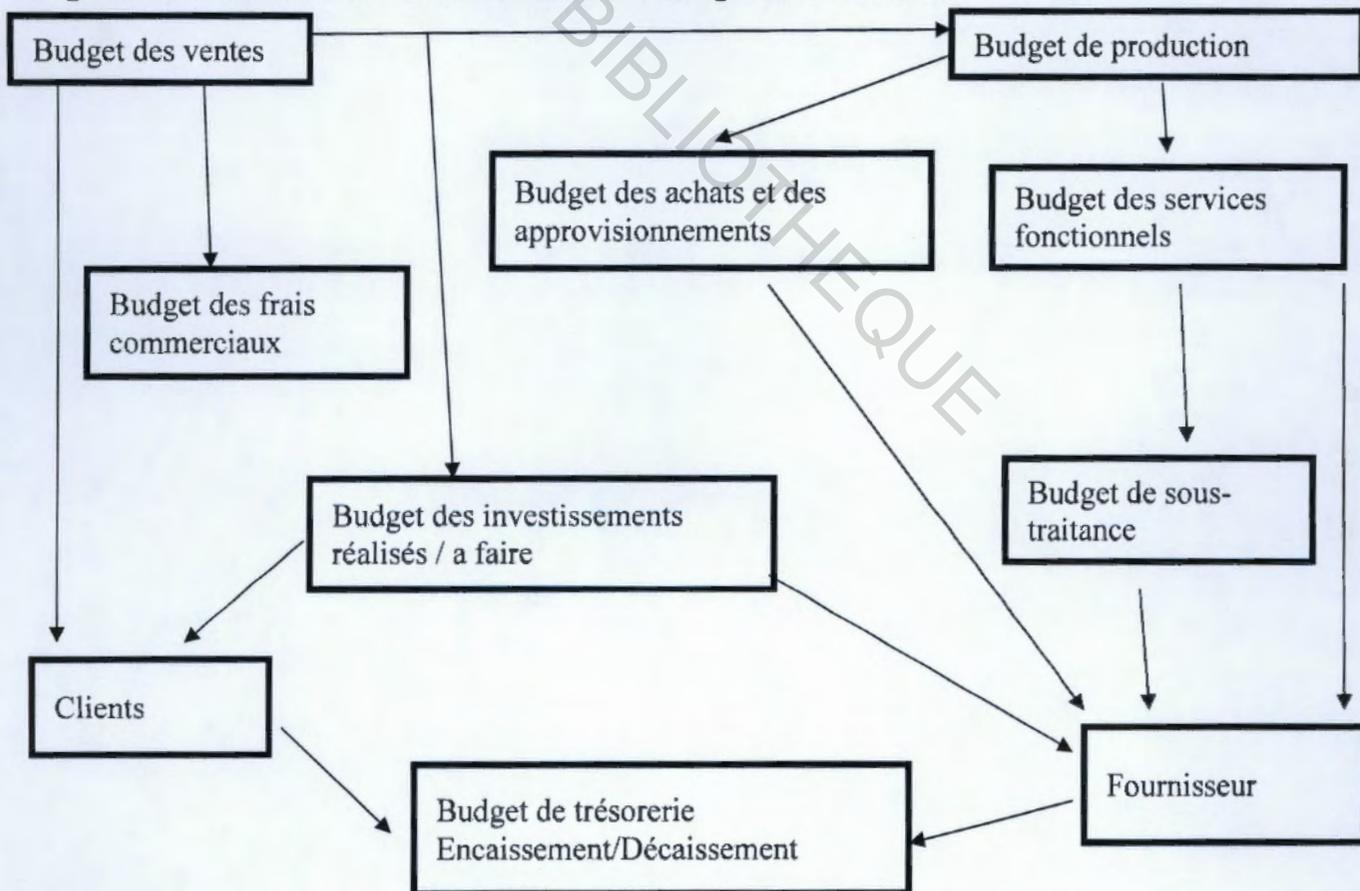
Nous aurons à notre disposition trois outils essentiels pour maîtriser nos coûts de fonctionnement : le budget de trésorerie, le reengineering, les ratios de suivi de l'activité et de la rentabilité.

Le schéma ci-dessous décrit la procédure d'établissement du budget de trésorerie de l'institution qui commence par la détermination des budgets intermédiaires que sont : les ventes, le budget des frais commerciaux, le budget de production, le budget des achats et des approvisionnements, le budget des services fonctionnels, le budget de sous-traitance, le budget des investissements.

- o Le budget des ventes indique la somme totale des produits d'intérêts (montant des commissions et autres revenus à percevoir) que l'IMF retirera des crédits à nos clients.

- Le budget des frais commerciaux chargés de démarcher les clients ainsi les frais les commissions sur produits vendus.
- Le budget de production quant à lui est constitué des salaires des agents de crédits commis à la tâche ; les frais de formation des agents de crédit ; le coût des logiciels d'exploitation, etc...
- Le budget des achats et approvisionnements concerne toutes les consommations intermédiaires utilisées par l'IMF.
- Le budget des services fonctionnels est celui qui n'est pas directement lié à l'activité principale de l'IMF (activités de soutien à la production) : la comptabilité, les ressources humaines, Recherche et développement, etc.
- La sous-traitance concerne le fait de faire appel à des prestations externes dont la rémunération devra à l'avance faire l'objet d'un budget dit de sous-traitance.
- Le budget d'investissement regroupe le coût d'acquisition des immobilisations incorporelles, corporelle, et de titres de participation dans les sociétés.

Figure 3 : Processus d'établissement de notre budget de trésorerie



Source : Auteur

Au total, le budget final de la trésorerie se matérialise comme la différence entre les encaissements provenant des clients et les décaissements en faveur des fournisseurs de notre IMF. Au début de chaque exercice, le Conseil d'Administration établira le fonctionnement. A cette fin, nous élaborerons un modèle de suivi budgétaire.

3. Le reengineering ou ingénierie

Cette méthodologie empruntée aux anglo-saxons désigne pour nous simplement la démarche par laquelle notre IMF remettra périodiquement en cause son organisation et ses modes opératoires en vue de demeurer compétitive. Pour cela, nous déploierons notre système d'audit organisationnel afin de détecter les zones d'inefficacité et d'initiation d'actions correctives soit en adoptant un autre mode de travail ou en améliorant l'existant.

4. Le suivi de nos ratios d'activité

En plus des mécanismes de contrôle des dépenses, notre IMF fera l'usage de ratios pour analyser convenablement le niveau de notre performance en deux catégories de données :

- la mesure des performances passées : analyse dynamique permettant l'évolution des indicateurs dans le temps ;
- le benchmarking qui consiste à analyser la performance des meilleures IMF (ratios de suivi de la rentabilité de l'activité).

D. Maîtrise des risques de crédit

Les risques de crédit auxquels l'institution pourrait être confrontée sont d'origine diverse :

- un prêt non adapté aux besoins et à la capacité de remboursement de l'emprunteur ;
- une étude de dossier mal ficelée ;
- un taux d'intérêt exorbitant ;
- un projet économique à financer non viable;
- une mauvaise politique de recouvrement des créances impayées.

En vue de réduire ces risques, l'institution disposera de quatre outils fondamentaux que sont la définition des critères d'acceptation des actifs risqués, l'étude de dossier, la mise en place du crédit et le suivi du crédit.

1. Définition des Critères d'Acceptation des Actifs Risqués (CAAR)

Figure 4 : Exemple de Critères d'Acceptation des Actifs Risqués

Libellé du produit	Prêt d'investissement
Emprunteur éligible	TOURE KATI
Objet de financement	Acquisition d'une fontaine pour bétail
Montant du prêt	10 000 000 F CFA
Taux d'intérêt	Taux d'intérêt nominal ou facial = 18% ; Taux Effectif Global (TEG) = 25% ; Frais de Dossier (10% du prêt) = 10 000 F CFA ; Taxe sur les Prestations de Service (TPS) = 0%
Délai de période de remboursement	Par remboursement mensuel
Garanties	Caution Solidaire, Gage sur la fontaine, ou gage sur le bétail détenu

Source : Auteur

2. Etude de dossier

Compte tenu de notre veille stratégique et technologique sur l'évolution des secteurs d'activités notamment l'élevage de nos clients pour anticiper tout bouleversement, chaque chargé de crédit commencera idéalement sa journée par la lecture de la presse locale voire étrangère pour toujours s'informer de l'environnement.

Avant toute analyse financière, le chargé de crédit effectuera une connaissance approfondie du client par ses références personnelles et sociales, par entretien, par contrôle de l'historique de flux financiers, etc. Après cela, il passera à l'analyse financière en s'appuyant sur les états financiers (bilan, compte de résultat-prévisionnel) ou en constituant lui-même des états financiers simplifiés après une visite sur le terrain d'activité du client. C'est seulement à partir de cet instant que le chargé de crédit pourra conclure sur la rentabilité et la pérennité du projet à financer.

3. Mise en place du crédit

Après l'étude du dossier, le chargé de crédit le transmettra au comité de crédit qui effectuera une contre-analyse avant de donner sa décision. Dans ses décisions, le comité de crédit se

conformera à la politique générale de crédit et en particulier aux principes généraux adoptés par l'IMF. Lorsque la décision d'octroi du crédit sera prise, le prêt ne sera mis en place qu'après l'acquisition des garanties requises à cet effet.

Nos agents de crédits effectueront des visites aux clients à leur domicile ou leur lieu de travail, évalueront leur solvabilité sur la base d'entretiens avec le client ou tout autre personne proche de l'environnement du client, leur famille si nécessaire, le voisinage. Une fois le prêt accordé, ils continueront d'effectuer un suivi rapproché et fréquent par le biais de visites pour renforcer la culture de remboursement.

4. Le suivi de crédit

Il s'opèrera à deux niveaux : le suivi individuel des crédits et le suivi de l'ensemble du portefeuille de crédits.

Le premier type de suivi se mènera à travers les états périodiques des comptes des clients bénéficiaires. Cette périodicité dépendra du produit choisi et du client bénéficiaire. C'est un tableau qui liste l'ensemble des bénéficiaires de crédit ainsi que les remboursements effectués dans le temps. Lorsqu'il arrivera qu'un client se révèle manifestement défaillant, nous recourrons aux mesures ci-après :

- ✓ le rééchelonnement de la dette ;
- ✓ la poursuite du recouvrement en faisant appel à un huissier de justice ;
- ✓ la constitution de provision.

E. Maîtrise des risques externes

Bien que nous aurions moins d'emprise sur ce type de risques, nous les évaluerons pour ne pas être pris au dépourvu. Il s'agira notamment des risques liés à une réglementation défavorable, à la concurrence, à la démographie, à l'environnement physique, à l'environnement macroéconomique et à l'environnement socio-économique.

1. Risques liés à la réglementation

Il s'agira pour nous de toujours s'assurer à travers des audits opérationnels de la conformité de l'Institution aux textes réglementaires pour ne jamais être exposé à d'éventuelles sanctions.

2. Risques liés à la concurrence

Il sera question de mettre en exergue notre veille stratégique et concurrentielle en suivant les prix et les produits des concurrents majeurs afin d'affiner nos produits d'épargne et de crédit

pour toujours les adapter aux besoins des clients. Par ailleurs, il s'agira de créer de nouveaux produits pour répondre aux attentes des clients et fidéliser la clientèle en offrant des services préférentiels aux meilleurs clients.

3. Les risques socio-démographiques

Nous prendrons en compte les caractéristiques socio-démographiques de la localité de notre agence ; ce qui nous permettra de prendre les meilleures décisions de management : par exemple, le climat favorable pour l'élevage ou l'agriculture et l'engouement des habitants d'une zone pour ces activités.

4. Les risques macroéconomiques et socio-politiques

Nous suivrons de façon rigoureuse les événements socio-politiques afin de prendre des mesures qui s'imposent en situation défavorable.

5. Les risques liés à l'environnement physique

L'Institution réfléchira de façon continue aux dispositions à prendre en cas de catastrophes naturelles: par exemples, la grippe aviaire, les cas de grande sécheresse, d'inondation, ou de feux de brousse etc.

CHAPITRE IV : CHOIX DU SITE ET DES ETUDES ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE

Le choix du lieu de l'implantation du projet ainsi que l'organisation et la maîtrise du budget sont déterminants pour la réussite du projet.

I. Choix du lieu d'implantation du projet

Le projet sera localisé dans la partie nord de la Côte d'Ivoire constituée des régions ci-après : Vallée du Bandaman, Savanes, Worodougou, Denguelé, Montagnes, Zanzan et Bafing.

Au fort de la crise militaro-politique qui a secoué le pays, cette zone a beaucoup souffert. Pour certains, elle a entraîné un déplacement massif des populations vers les régions forestières du sud sous contrôle gouvernemental, pour d'autres restés sur place, cette guerre a entraîné un arrêt complet, sinon tout au moins un ralentissement de leur activité économique.

La population constituée fortement de jeunes reste majoritairement agricole. On y retrouve également des cultivateurs, des éleveurs, des artisans, des commerçants. Par ailleurs, les études ont montré que des différents pôles de développement le Nord est le plus touché par le phénomène de pauvreté avec près de 4 pauvres sur 5 personnes en 2008¹¹.

Les grandes villes sont reliées entre elles par des voies terrestres bitumées en certains endroits et en d'autres, non.

II. Etude de l'organisation de l'institution

L'organisation s'aligne à la stratégie de différenciation pour laquelle nous avons optée. Notre structure devra être souple, proactive et orientée sur la qualité de service et de satisfaction des clients. Elle relève de nos compétences à la mise en place de la stratégie annoncée.

A. L'échelle des pouvoirs au sein de l'Institution

Quatre types de pouvoirs seront distingués au sein de l'institution : le politique, le stratégique, le tactique et l'opérationnel.

1. Le pouvoir politique

Il sera constitué par l'Assemblée Générale de l'ONG et le Conseil d'Administration de l'ONG ainsi que le Conseil de Surveillance.

¹¹ Données statistiques : Ministère du Plan et du Développement de la Côte d'Ivoire

L'Assemblée Générale sera l'instance suprême de l'IMF. Le Conseil d'administration sera constitué des administrateurs élus par l'Assemblée Générale et aura la charge de veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion de l'IMF.

Le Conseil de Surveillance constitué de personnes élues en Assemblée Générale, sera chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'Institution et du contrôle de gestion.

2. Le pouvoir stratégique

Il sera constitué de la direction générale, la direction régionale et le comité de crédit.

La direction générale composée des membres de la direction générale (Directeur Général et Responsables des grandes fonctions) aura pour mission de traduire dans la réalité à l'aide des opérationnels les choix majeurs décidés par le pouvoir politique.

Le Comité de Crédit dont les membres seront élus par l'Assemblée Générale parmi ses membres, aura la responsabilité de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière en Assemblée Générale eu égard à la réglementation en vigueur.

3. Le pouvoir tactique

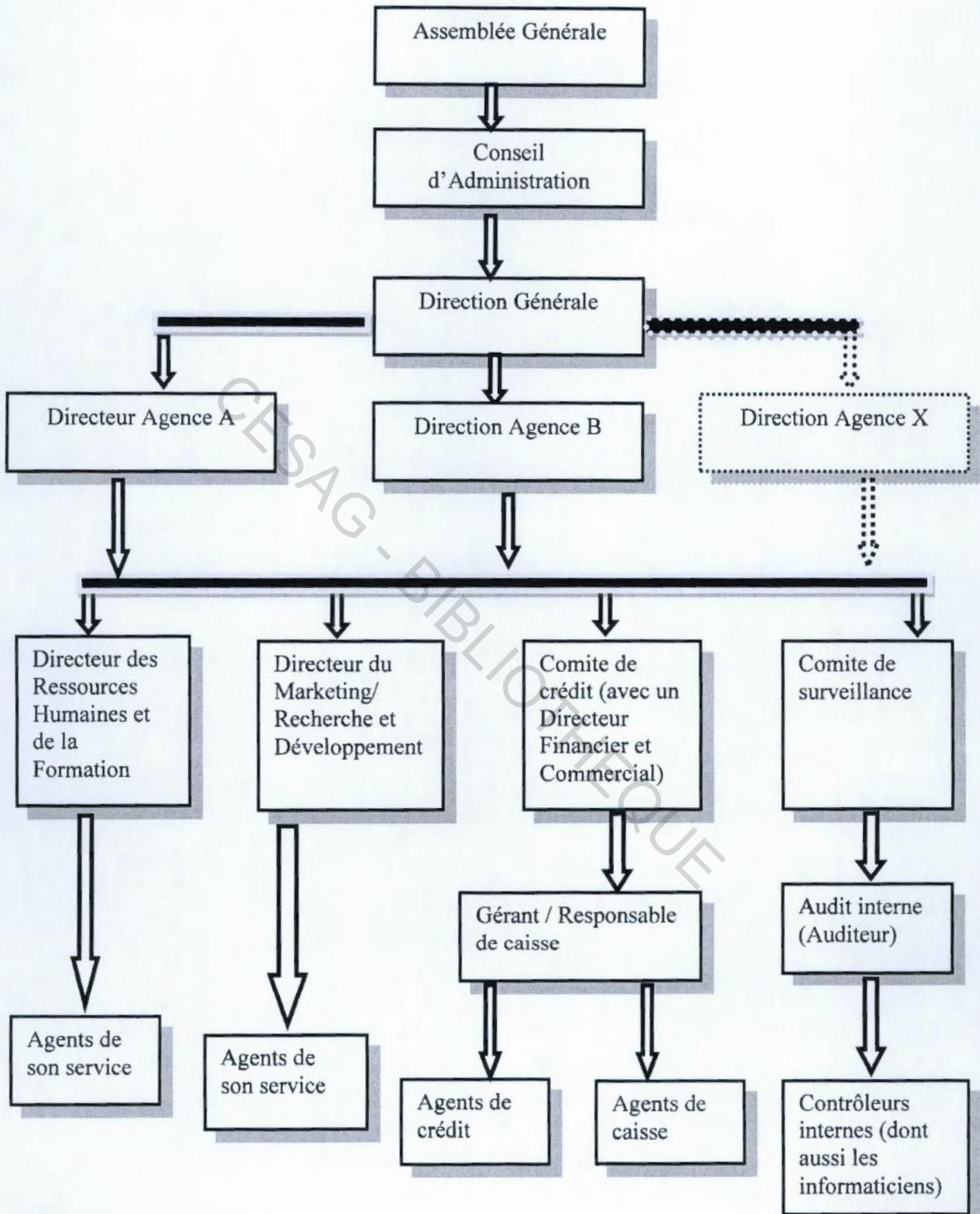
Il est constitué de l'encadrement intermédiaire (responsables, cadres et non cadres) assurant la direction des équipes (chefs d'agence, responsables crédit, chef de caisse etc..).

4. Le pouvoir opérationnel

Formé par l'ensemble du personnel n'appartenant pas aux autres niveaux (employés, ouvriers et leur encadrement direct), il joue un rôle très important dans la stratégie dans la mesure où de leurs contacts avec les clients, les évolutions technologiques, et des modes de production émergent des stratégies intéressantes.

L'organigramme à mettre en place pour déployer la stratégie et atteindre les résultats escomptés se présentera comme suit :

Figure 5 : Organigramme de l'IMF



Source : Auteur

B. Politique de gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont importantes au sens où le personnel est chargé de traduire en acte la stratégie de l'IMF.

1. La maîtrise de la qualité

Nous exigerons la participation active de l'ensemble du personnel (spécialistes et subalternes) à la recherche permanente d'optimisation de la qualité, du cout de revient et les délais pour répondre aux attentes des clients. Nous mettrons en place un style de management performant impliquant la définition d'objectifs à tous les niveaux de l'IMF (depuis la direction générale jusqu'à l'employé le moins gradé), ce qui nous offrira un avantage de focaliser les efforts du personnel sur des tâches bien précises.

Nous entreprendrons toujours de construire « la confiance » de façon continue par des manuels de qualité qui décriront au mieux les spécialités techniques et les procédures mises en œuvre. La compétence de tout le personnel doit s'accroître par la formation continue et la promotion des meilleurs agents aux postes de responsabilités.

2. Communication interne

Pour les nouveaux employés, il s'agira de les accueillir dans de meilleures conditions en prenant le temps de les rencontrer, d'échanger avec eux et un parrain désigné accompagnera ces nouvelles recrues. Une cérémonie d'accueil sera organisée pour permettre aux nouveaux employés de se familiariser à l'IMF et ses différentes activités, les informer sur les démarches administratives d'intégration, leur permettre de s'approprier au mieux leur rôle au quotidien, leur faire rencontrer les différents acteurs clés dans leur carrière, les former aux principaux outils de communication.

Convaincus que la pérennité de l'Institution dépend de nos employés à travers leurs actes dans la gestion quotidienne, nous sensibiliserons par plusieurs supports (affiche, rencontre...) sur la mission de l'Institution afin qu'ils s'en imprègnent au quotidien.

III. Analyse financière du projet

L'IMF suit le plan comptable bancaire prévu par la BCEAO pour les institutions de microfinance (voir annexe 2 : bilan prévisionnel).

L'analyse financière réalisée sur une période de cinq ans, correspondant à la durée de vie, s'appuie également sur les comptes de résultats prévisionnels (voir annexe 3 : compte de résultat prévisionnel). La juxtaposition des bilans et des comptes prévisionnels nous a permis d'apprécier quelques indicateurs de performance (voir annexe 4). Ainsi, à la lumière du calcul de ces indicateurs (voir annexe 4), nous avons pu apprécier la qualité du portefeuille, l'efficacité, la liquidité, la rentabilité et la viabilité du projet.

A. Qualité du portefeuille

L'IMF a une bonne qualité de portefeuille en ce sens que le Taux de provision pour les créances douteuses (TPCD) qui donne une indication sur les provisions effectuées par les IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts, reste supérieur à 40 % (norme BCEAO).

B. Efficacité et Productivité

L'IMF reste efficace et productive sur l'ensemble de la période considérée. En effet le Ratio de Productivité des agents de crédits est supérieur à 130 (norme de la BCEAO).

De même le Ratio de Productivité du personnel est au dessus de 118.

Cela voudra dire que l'IMF sera capable de gérer un très grand nombre de clients avec un minimum de travail administratif sans pour autant détériorer la qualité du portefeuille. Par ailleurs, le Ratio de charge d'exploitation qui mesure les coûts nécessaires à l'institution pour fournir ses services de crédit reste faible sur la période et inférieur à 35% (Norme BCEAO).

Plus ce ratio sera faible, meilleur sera l'efficacité de l'IMF.

C. Gestion financière

La gestion financière porte sur la liquidité, la rentabilité et la solvabilité.

1. Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité immédiate est supérieur à 100%. Il indique combien l'entreprise possède d'actif à court terme liquide (valeurs disponibles) pour rembourser son passif à court terme (dettes à court terme).

2. Ratios de rentabilité et viabilité

Le Ratio de rentabilité sur fonds propre permettra aux actionnaires de voir le retour sur leurs investissements effectués dans l'institution. L'IMF sera rentable car ce ratio est $> 15\%$ (Norme BCEAO $> 15\%$).

En outre, Le Rendement du Portefeuille indique clairement de la capacité de l'IMF à générer des revenus qui puissent couvrir ses charges financière et opérationnelle.

L'autosuffisance opérationnelle indique si les produits d'exploitation sont suffisants pour couvrir toutes les charges d'exploitation à l'aide de ses revenus opérationnels.

Cet un indicateur indique que l'IMF est viable car il est supérieur à 130% (Norme BCEAO).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La Côte d'Ivoire est un pays de l'Afrique occidentale qui regorge de grandes potentialités pastorales, artisanales et commerciales. Cependant la grave crise militaro-politique que le pays a connu, a plongé particulièrement la partie Nord du pays dans un chaos aggravant ainsi la pauvreté. Du coup, un grand nombre de personnes sont longtemps restées en marge des services financiers offerts par les structures financières. C'est pourquoi, après une étude de marché, il se révèle très opportun de créer une microfinance du secteur agricole, artisanal et commercial pour résorber la grande demande insatisfaisante. Avant de tirer cette conclusion, nous sommes partis de l'analyse des forces et faiblesses du secteur de l'agriculture, de l'artisanat, du commerce et de la microfinance, de l'analyse financière en passant par son système de finalisation et son organisation intégrant tous les paramètres sociaux, politiques, économiques, financiers, culturels, technologiques, réglementaires, démographiques pour offrir des services financiers en adéquation avec la demande du marché. Un éventail de produits et services repartis en quatre domaines d'activité stratégiques (épargne, crédit, opération de change et de transfert d'argent) avec une équipe de professionnels dynamiques sera proposé aux exclus du système bancaire classique du nord du pays.

En outre, pour les besoins de services financiers du monde rural et informel, une stratégie et une organisation spécifiques et idoines seront mises en œuvre en vue d'une meilleure offre de nos services. Dans un contexte de concurrence et de réglementation, la solvabilité, la liquidité, la croissance, la rentabilité, la pérennité et la viabilité sont des atouts pour une performance et une meilleure compétitivité de l'IMF. Par ailleurs, en amont et en aval de la microfinance et du monde agricole, artisanal et de commerce, l'IMF tissera un grand réseau de partenaires pour une meilleure synergie d'actions pérennes. C'est pourquoi, notre devise sera celle de l'ONG EPD à savoir « la passion d'une insertion durable ».

La formation du MBF nous a permis de nous doter d'outils robustes qui nous accompagneront tout au long de notre vie de Manager et de Leader. Les entreprises africaines ont besoin d'organisations fortes de plus en plus modernes, efficaces et adaptées dont on ne peut douter de la pérennité.

Au delà de l'efficacité, de la performance et de l'équilibre financier recherchés (synthèse d'un management efficient et efficace de nos ressources et compétences), l'IMF sera une pure et simple source de valeurs et de forces communes à tous les exclus ivoiriens en général et populations du nord en particulier. L'objectif à long terme de l'IMF est de desservir tout le territoire ivoirien.

BIBLIOGRAPHIE

- Amin S. et al, (2001) « Does microcredit reach the poor and vulnerable? Evidence from Northern Bangladesh », *Center for international development*, working paper n°28
- Banque Mondiale (1997), *Inventaire mondial des institutions de microfinance, Sustainable banking with the poor*, janvier 1997
- Graig Churchill et Dan Coster (2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, Care
- Evan et al (1999), *Demystifying nonparticipation in microcredit: a population based analysis*, *World development*- vol 27, n°2
- Helfer J. P. et al (2006), *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, 6^{ème} édition
- Hulme D. et Mosley P., (1996), *Finance against poverty*, volume 1 et 2, Routledge, London
- Isabelle Guérin (2000), « Aléa moral et asymétrie d'information : le prêt collectif à responsabilité conjointe », *Centre Walras (CNRS - Université Lyon 2)*
- Jean-Michel Servet,(2006), « les limites du crédit », *alternatives économiques*, Décembre, n°253
- Mintzberg Henry (1996), *le pouvoir dans les organisations*, les Editions d'organisations, Paris
- Muhammad Yunus (1997), *Vers un monde sans pauvreté*, édition JC Lattés, page 115
- Navajas et al, (2000), *Microcredit and the poorest of the poor: Theory and evidence from Bolivia*, *World development*
- S. Khandker (1998), *Fighting poverty with microcredit: Experience from Bengladesh*, New York Oxford University Press

WEBOGRAPHIE

- <http://kb.trilincanalytics.com>
- Wikipédia, l'encyclopédie libre
- www.microcreditsummit.org
- www.planetfinance.org
- www.planetfinance.be
- www.rifdec.com
- www.mixmarket.org

ANNEXES

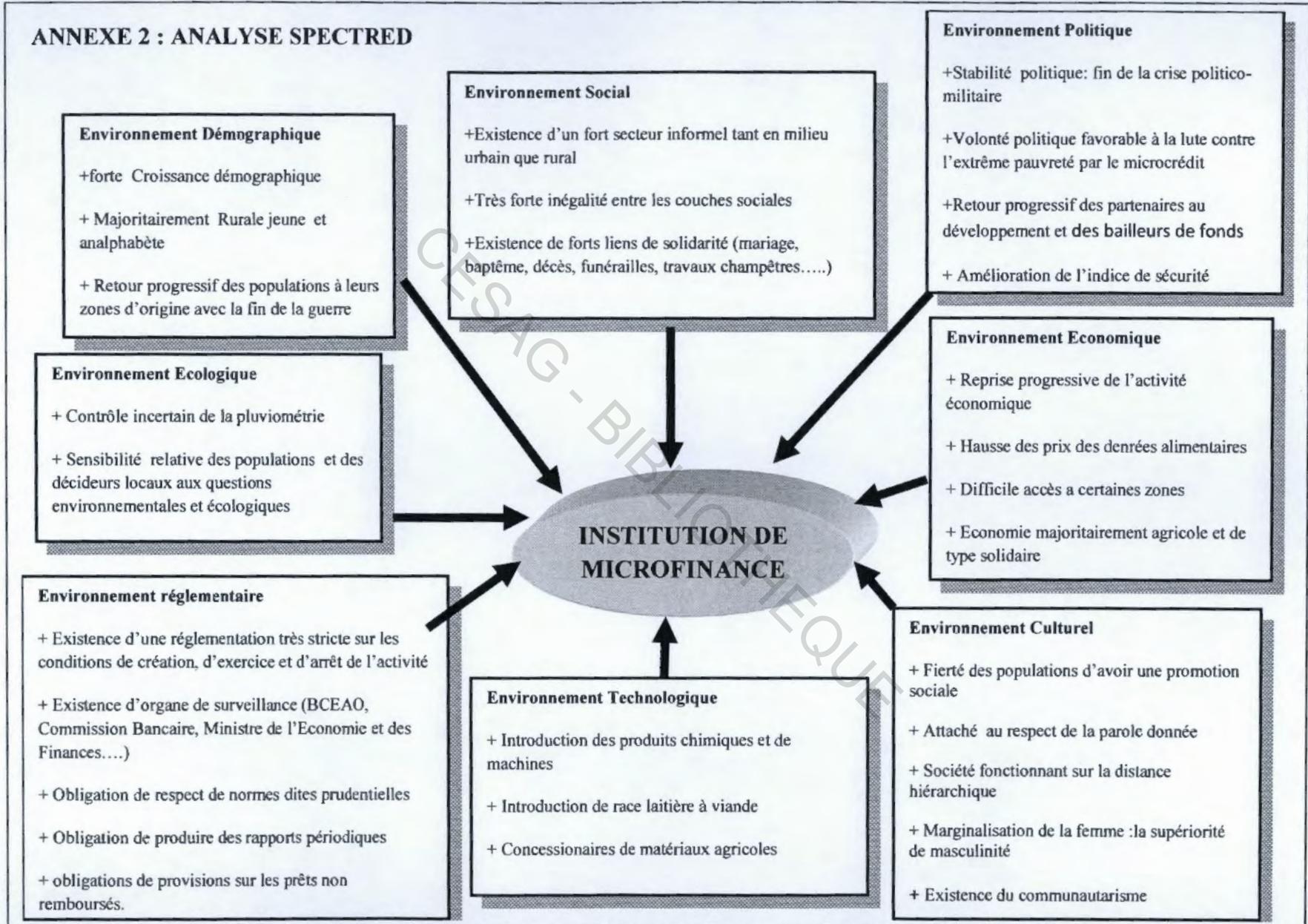
ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUPRES DES AGRICULTEURS, ELEVEURS, COMMERCANTS, ARTISANS ET AUTRES (PETITS METIERS)

Dans le cadre d'un projet professionnel portant sur la création d'une institution de microfinance en zone nord de la Cote d'ivoire, nous vous serons gré de nous fournir des informations sur vos besoins et attentes par rapport à ce secteur.

- 1- Quelle activité faites-vous ?
- 2- Avez-vous l'équipement ou l'infrastructure nécessaire ?
- 3- Si non, pourquoi ?
- 4- Si oui, souhaitez-vous en acquérir davantage ?
- 5- Etes vous membre d'une association professionnelle ou d'une quelconque organisation du votre secteur d'activité ?
- 6- Quels produits ou services commercialisez vous ?
- 7- Quel est le montant de votre revenu annuel d'activité ?
 <50000frs 50000 < ? < 100 000 frs 100000 < ? < 500000 frs
 500000 frs < ? < 1000 000 1000000 < ? < 3000000 > 3000000
- 8- Avez-vous été victime d'un refus de demande de crédit pour cette activité ?
- 9- Si oui ; quel était le montant de votre demande de crédit ? et quelle institution financière vous a refusé cela ?
- 10- Avez-vous été victime d'un refus de dépôt de votre épargne ?
- 11- seriez vous motivés pour obtenir des services de microfinance si une institution de microfinance viendrait à être créer dans votre localité ?
Aujourd'hui plus d'un an
- 12- quel service souhaiteriez-vous avoir ?
 Épargne crédit
- 13- quels avantages souhaiteriez-vous avoir de ces services de microfinance ?
 Investissement d'équipement
 Acquisition de matières premières
 Sécurité d'épargne
 Taux d'épargne intéressant
 Effets de commerce
 Besoins urgents de la famille
 Autres services financiers (à préciser)
- 14- Quel délai minimum de temps de réalisation souhaiteriez vous avoir après avoir postuler votre demande de crédit ?
 48 heures une semaine un mois trois mois

Merci pour vos réponses qui contribueront au meilleur devenir de votre activité !

ANNEXE 2 : ANALYSE SPECTRED



ANNEXE 3: BILAN PREVISIONNEL

	31/12/2014 (F CFA)	31/12/2015 (F CFA)	31/12/2016 (F CFA)	31/12/2017 (F CFA)	31/12/2018 (F CFA)
ACTIF	5728246435	6014658757	6616124632	7608543327	9130251993
Actif court terme (CT)	4457960395	4680858415	5148944256	5921285895	7105543074
Disponibilités	598394700	628314435	691145879	794817760	953781312.3
Investissements CT - Valeur Nette	732361000	810723627	897471055	993500458	1099805007
Encours net de prêts a CT	1036075300	1146935357	1269657440	1405510786	1555900441
Encours brut de prêt	1107358875	1225846275	1455079528	1658790662	1841257635
Provisions de perte sur prêts	442943550	491667341	501500687	511530701	521761315.1
Interets courus non échus	269415665	298243141	330155157	365481759	404588307.3
sur Encours de prêts	250585350	277397982	307079567	339937080	376310347.8
sur investissements	18830300	19771815	21748996.5	25011346	30013615.17
autres Actifs	1995655	2095437.75	2304981.53	2650728.75	3180874.505
Actifs Long Terme (LT)	1270286040	1333800342	1467180376	1687257433	2024708919
Investissements LT - Valeur nette	3305250	3470512.5	3817563.75	4390198.31	5268237.975
Encours brut de prêts a LT	1083286265	1137450578	1251195636	1438874981	1726649978
Immobilisations - Valeur nette	181612325	190692941	209762235	241226571	289471884.8
Autres Actifs LT	2082190	2186299.5	2404929.45	2765668.87	3318802.641
PASSIF	5324147115	5590354471	6149389918	7071798405	8486158087
Dettes	4497951815	4722849406	5195134346	5974404498	7169285398
Dettes a court terme	4314887860	4530632253	4983695478	5731249800	6877499760
Epargne a vue	3296208700	3648903031	4039335655	4471544570	4949999839
Epargne de garantie	329934093	365237041	404317404	447579367	495470358.8
Depots a court terme	50956190	53503999.5	58854399.5	67682559.4	81219071.24
Emprunts a court terme					
Interets a payer	3775040	3963792	4360171.2	5014196.88	6017036.256

autres dettes court terme	63413820	66584511	73242962.1	84229406.4	101075287.7
Dettes long terme	183063955	192217153	211438868	243154698	291785637.9
Depots a long terme					
Emprunts a long terme	78586295	82515609.8	90767170.7	104382246	125258695.6
Autres dettes long terme	104477660	109701543	120671697	138772452	166526942.3
Fonds propres	826195300	834457253	851146398	978818358	1174582029
Capital social	50000000	52500000	57750000	66412500	79695000
Fonds propres issus de subventions	361571525	379650101	417615111	480257378	576308853.7
Reserves et Report a nouveau sans subvention	413097650	433752533	477127786	548696954	658436344.3
Dont l'exercice en cours	0	830649489	913714438	1050771604	1260925924
Autres	1526125	1602431.25	1762674.38	2027075.53	2432490.638

ANNEXE 4: COMPTE DE RESULTAT

Intérêts et produits assimilés	1558757200	1636695060	1800364566	2070419251	2484503101
Revenus du portefeuille	712564070	748192274	823011501	946463226	1135755871
intérêts reçus sur prêt	630476160	661999968	728199965	837429960	1004915951
Frais et commissions sur prêts	71043880	74596074	82055681.4	94364033.6	113236840.3
Pénalités recues sur prêt					
Revenus d'intérêts sur placement/investissements	123176480	129335304	142268834	163609160	196330991.5
Produits liés a la gestion de l'épargne	21247320	22309686	24540654.6	28221752.8	33866103.35
Autres produits liés aux services financiers	249295	261759.75	287935.725	331126.084	397351.3005
Intérêts versés et charges assimilées	144714955	151950703	167145773	192217639	230661166.8
Intérêts versés et charges sur emprunts	75125845	78882137.3	86770351	99785903.6	119743084.3
Intérêts versés sur l'épargne	45796350	48086167.5	52894784.3	60829001.9	72994802.27
Autres charges liées aux services financiers	23792760	24982398	27480637.8	31602733.5	37923280.16
Marge financière brute	1414042245	1484744357	1633218793	1878201612	2253841934

Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	45158450	47416372.5	52158009.8	59981711.2	71978053.46
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	45158450	47416372.5	52158009.8	59981711.2	71978053.46
Recouvrement de prêt					
Charges d'exploitation	937877270	984771134	1083248247	1245735484	1494882581
Charges de personnel (dont charges sociales incluses)	465025685	488276969	537104666	617670366	741204439.3
Autres d'exploitation (charges administratives + loyers)	378965410	397913681	437705049	503360806	604032967
Depreciation et amortissement	25897450	27192322.5	29911554.8	34398288	41277945.56
Consultance	10212325	10722941.3	11795235.4	13564520.7	16277424.82
Autres reprises sur provisions					
Autres charges exceptionnelles	29785455	31274727.8	34402200.5	39562530.6	47475036.72
Transports et déplacements	15758125	16546031.3	18200634.4	20930729.5	25116875.44
Frais postaux et de télécommunications	6458145	6781052.25	7459157.48	8578031.1	10293637.32
Remboursements de frais	2125950	2232247.5	2455472.25	2823793.09	3388551.705
Frais d'Assemblée générale	3648725	3831161.25	4214277.38	4846418.98	5815702.778
Provisions pour écart	-	-	-	-	-
Autres	57999045	60898997.3	66988897	77037231.5	92444677.83
Résultat net opérationnel avant subventions	431006525	452556851	497812536	572484417	686981300.2
subventions	361571525	379650101	417615111	480257378	576308853.7
Résultat net	792578050	832206953	915427648	1052741795	1263290154

ANNEXE 5 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'IMF

	31/12/2014 (F CFA)	31/12/2015 (F CFA)	31/12/2016 (F CFA)	31/12/1017 (F CFA)	31/12/2018 (F CFA)	NORME BCEAO
ACTIVITE						
Nombre total d'employés	250	300	350	360	400	
Total Actif en millions	6228246435	6539658757	7193624632	8272668327	9927201993	
Encours de credit	4944161555	5411506629	6070188896	6979579322	8115375763	
Encours d'épargne	3677098983	4067644071	4502507459	4986806496	5526689269	
Nombre de prêts Actifs	79562	88075	97499	107931	119480	
Nombre d'épargnants	86192	95414	105623	116925	129436	
Encours moyen par déposant	42661.72015	42631.5223	42628.0967	42649.6172	42698.23905	
Encours moyen par emprunteur	10881.25661	10321.034	10255.7989	10654.1414	11549.20255	
EFFICACITE ET PRODUCTIVITE						
ratio de productivité du personnel	344.768	318.046667	301.78	324.791667	323.59	>118
ratio charges d'exploitation	18.97%	18.20%	17.85%	17.85%	18.42%	<35%
QUALITE DE PORTEFEUILLE						
taux de de provision pour les créances douteuses	40.00%	40.11%	37.86%	41.85%	46.30%	
GESTION FINANCIERE						
Ratio dette/fonds propres	145.00%	150.74%	156.30%	144.87%	129.87%	
ratio de liquidité immédiate	108.23%	108.23%	113.38%	124.18%	141.92%	>100%
RENTABILITE PERENNITE ET VIABILITE						
ratio de rentabilité sur fonds propres (ROE)	52.17%	54.23%	58.49%	58.49%	58.49%	
rendement des actifs (ROA)	6.92%	6.92%	6.92%	6.92%	6.92%	
ratio de rendement du portefeuille	31.53%	30.24%	29.66%	29.66%	30.61%	
Autosuffisance financière (%)	44.66%	43.87%	43.77%	44.35%	45.54%	
ratio d'autosuffisance opérationnel	138.22%	138.22%	138.22%	138.22%	138.22%	>130%
Ratio Résultat/Charges d'exploitation	45.96%	45.96%	45.96%	45.96%	45.96%	
Marge bénéficiaire	27.65%	27.65%	27.65%	27.65%	27.65%	

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	ii
AVANT-PROPOS	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	vi
RESUME	vii
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION	9
PARTIE I :	12
CADRE THEORIQUE DE LA MICROFINANCE.....	12
CHAPITRE I : LA MICROFINANCE: DEFINITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	13
I. La Microfinance : Origine et Evolution	13
A. Définition de la microfinance.....	13
B. La Microfinance et le Microcrédit.....	13
II. Les caractéristiques et les instruments de la microfinance.....	14
A. Les services financiers de la microfinance.....	14
1. La micro-épargne	14
2. La micro-assurance	14
3. Le transfert d'argent.....	15
4. Le mobile banking.....	15
B. La genèse du microcrédit et l'origine de la microfinance moderne	16
C. Les caractéristiques du microcrédit	17
1. Le faible montant du microcrédit	17
2. La courte durée de remboursement	18
3. La clientèle	18
4. Le taux d'intérêt.....	18
5. La destination des microcrédits.....	20
III. Les techniques d'octroi et de recouvrement	20
A. La relation de proximité	20
B. Le crédit de groupe solidaire :	21
C. La technique du crédit progressif :	21
D. Le microcrédit mutuel	22
E. Analyse sur le crédit individuel et le crédit collectif	22
IV. Les différentes institutions de microfinance	23
A. La gestion publique	23
B. La gestion par les associations ou les ONG	23
C. La gestion par une institution de microfinance	24

CHAPITRE II : L'IMPACT DE LA MICROFINANCE SUR LE DEVELOPPEMENT	25
I. Les impacts économiques et financiers du microcrédit.....	25
A. La réintégration des exclus du système bancaire classique.....	25
B. La lutte contre la pauvreté	26
1. La portée du microcrédit en terme de lutte contre la pauvreté.....	27
2. L'action du microcrédit sur la pauvreté	28
C. Création d'emploi et insertion dans la vie professionnelle	29
II- Les impacts sociaux	30
A. L'émancipation de la femme	30
B. Amélioration des conditions de vie du ménage.....	31
C. Le renforcement du lien social	32
PARTIE II : PRESENTATION DU PROJET DE CREATION D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE	33
CHAPITRE I : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN COTE D'IVOIRE	34
I. Démarche de diagnostic du secteur de la microfinance	34
A. Les Objectifs du diagnostic	34
B. Méthodologie de la recherche.....	34
II. Présentation des résultats	35
A. Etude qualitative : besoins de financements de nos clients.....	35
B. Etude quantitative : La cible potentielle	36
III. Analyse des principaux résultats	39
A. L'analyse du secteur	39
1. Faiblesses et Contraintes du secteur de la Microfinance en Côte d'Ivoire	40
2. Opportunités et Atouts du secteur de la Microfinance en Côte d'Ivoire.....	41
B. L'implantation des IMF sur le Territoire National.....	44
1. L'offre et la demande des services financiers.....	44
2. Evolution du nombre d'institutions de Micro-finance et des caisses de base.....	46
3. L'analyse de la concurrence.....	47
CHAPITRE II : MISE EN ŒUVRE DU PROJET	48
I Le système de finalisation : objectifs et stratégie globale de l'IMF.....	48
A. Objectifs	48
B. Stratégie de développement	49
1. Perspective interne	49
2. Perspective externe	49
3. Perspective d'extension	50
II. Stratégie marketing et commerciale	50
A. Objectifs	50
B. Les Domaines d'Activité Stratégique (DAS)	51
C. Stratégie Marketing	51
1. Les services financiers offerts par l'IMF	51
2. Marketing mix (4 P).....	52
D. Politique commerciale	52
1. Identification des bénéficiaires : condition d'éligibilité	52
2. Localisation du réseau de distribution : nos agences	53

3.	Efficacité de l'équipe commerciale	53
4.	Efficacité de la publicité	54
5.	Efficacité du marketing direct.....	55
E.	Politique d'image de la microfinance	55
1.	Image de marque.....	55
2.	Qualité de service : notre politique de marge	55
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA GESTION DES RISQUES DE L'IMF		
I.	Les phases de la gestion des risques.....	57
II.	Les différents types de risques de l'IMF	58
A.	Risques institutionnels.....	58
1.	Nature des risques	58
a.	Risques liés à la mission sociale.....	58
b.	Risques liés à la mission commerciale	58
c.	Risques liés à la dépendance de notre IMF vis-à-vis des bailleurs de fonds.....	59
2.	Les outils de gestion des risques correspondant	59
a.	Outils de gestion liés à la mission sociale	59
b.	Outils de contrôles de suivi des risques liés à la mission commerciale	60
c.	La dépendance vis-à-vis de nos bailleurs de fonds	61
B.	Risques opérationnels	61
C.	Gestion des risques financiers	62
1.	Risques financiers : taux d'intérêt et de liquidité.....	62
2.	Techniques de gestion des risques de surcoût.....	62
3.	Le reengineering ou ingénierie	64
4.	Le suivi de nos ratios d'activité	64
D.	Maîtrise des risques de crédit	64
1.	Définition des Critères d'Acceptation des Actifs Risqués (CAAR).....	65
2.	Etude de dossier	65
3.	Mise en place du crédit	65
4.	Le suivi de crédit.....	66
E.	Maîtrise des risques externes.....	66
CHAPITRE IV: CHOIX DU SITE ET DES ETUDES ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE.....		
I.	Choix du lieu d'implantation du projet.....	68
II.	Etude de l'organisation de l'institution	68
A.	L'échelle des pouvoirs au sein de l'Institution.....	68
1.	Le pouvoir politique	68
2.	Le pouvoir stratégique.....	69
3.	Le pouvoir tactique.....	69
4.	Le pouvoir opérationnel	69
B.	Politique de gestion des ressources humaines	71
1.	La maîtrise de la qualité	71

2. Communication interne	71
III. Analyse financière du projet.....	71
A. Qualité du portefeuille.....	72
B. Efficacité et Productivité.....	72
C. Gestion financière	72
1. Ratio de liquidité	72
2. Ratios de rentabilité et viabilité.....	73
CONCLUSION.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	75
ANNEXES	76
TABLE DES MATIERES.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE