



CESAG

Master en Banque et Finance

MBF

Année académique : 2013-2014



Option : Gestion Bancaire et Maitrise des risques

Projet professionnel

Thème :

**CREATION D'UNE SOCIETE COMMERCIALE EN MICROFINANCE COMME  
STRATEGIE DE CROISSANCE D'UNE BANQUE COMMERCIALE AU TOGO.**

**Présenté par :**

TCHANGUAI Nikada

13<sup>ème</sup> Promotion

**Sous la supervision de :**

Séga BALDE

Enseignant Banque-Finance

Dakar, Juillet 2014

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail à ma toute famille, particulièrement :

A mes feux parents, Tangboou TCHANGUAI et Béatrice Yom TELOU

Recevez cette dédicace de là où vous êtes.

A toi mon frère, Mèhèza TCHANGAI

A toi notre Cher Oncle et Papa, Pidèma TCHAKOU

A toi notre Cher Tuteur et Papa, Wiyauou Brice TCHANGAI

## **REMERCIEMENTS**

Ce document n'aurait pas connu son aboutissement sans le précieux concours de nombreuses personnes que je ne pourrais toutes citer ici et à qui j'exprime toute ma reconnaissance.

A ce titre, mes remerciements vont à toute l'Administration du CESAG et particulièrement la Coordination du Programme MBF pour leurs accompagnement et conseils.

Je tiens à dire un sincère merci à Messieurs ADOKOU Edmond, ABALO Padjamtom, TCHANGAI Nika et WANGALA Patabaki pour leur concours tant matériel que financier durant toute l'année.

Je suis particulièrement gré à mon Encadreur, Monsieur Séga BALDE, Enseignant au CESAG, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Monsieur Aboudou OUATTARA Enseignant au CESAG, pour ses enseignements mais aussi pour ses orientations et sa disponibilité dans le cadre de la réalisation de ce projet.

J'exprime également ma gratitude à tous les PME et autres services ayant répondu à notre enquête.

Que tout le corps professoral du MBF trouve également ici l'expression de ma gratitude.

Je n'oublie pas mes camarades et amis de promotion particulièrement PASSOU Hodabalo et ADICO Annick, la famille des Alumni-MBF, particulièrement Gnazoudèma BAKPAM de la 12<sup>e</sup> promotion et Jean K. TCHANGAI de la 10<sup>e</sup> promotion et tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont apporté leurs contributions pour la réalisation de ce précieux document

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES ANNEXES .....	v
RESUME.....	vi
SUMMARY .....	vii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : LA MICROFINANCE, SES POTENTIALITES ET L'ARTICULATION ENTRE LES SFD ET LES BANQUES.....	6
I. La microfinance .....	7
II. Le secteur de la microfinance au TOGO .....	13
III. Relations entre les banques commerciales et les SFD .....	14
Chapitre 2 : CREATION D'UNE SOCIETE COMMERCIALE EN MICROFINANCE PAR UNE BANQUE.....	22
I. Démarche .....	23
II. Conception .....	32
Chapitre 3 : ETUDE FINANCIERE DU PROJET .....	43
I. Plan d'affaires.....	44
II. Coût et analyse financière du projet .....	61
CONCLUSION .....	65
BIBLIOGRAPHIE .....	ix
ANNEXES .....	x
TABLE DES MATIERES .....	xx

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 2 : évolution du nombre des SFD. ....	11
Tableau 3 : personnes touchées par le FNFI .....	36
Tableau 4 : les immobilisations incorporelles .....	39
Tableau 5 : Installations et aménagement .....	40
Tableau 6 : Matériels d'exploitation .....	40
Tableau 7 : Matériels et mobiliers.....	40
Tableau 8 : matériel roulant.....	41
Tableau 9 : le personnel nécessaire pour le démarrage .....	42
Tableau 10 : Analyse SWOT du SFD.....	46
Tableau 11 : Renseignements commerciaux.....	52
Tableau 12: structure d'un dossier de crédit .....	54
Tableau 13: Structure de portefeuille clients pour les cinq (5) premières années :.....	55
Tableau 14: données prévisionnelles .....	56
Tableau 15: Règles prudentielles .....	60
Tableau 16: coût du projet .....	61
Tableau 17: calcul de la VAN .....	64
Tableau 18 : impact sur le PNB de la banque initiatrice du projet.....	65

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Organigramme .....	31
Figure 2: répartition par catégorie juridique.....	45
Figure 3: Répartition par secteur d'activités .....	45
Figure 4: évolution du PNB et du résultat net .....	62

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Liste non exhaustive de certains partenaires issue du répertoire de l'African Microfinance Transparency de 2009 .....	xi
Annexe 2 : ANNEXE de L'instruction n°010-08-2010 du 30 Août 2010 sur les règles prudentielles .	xii
Annexe 3 : Liste des documents constitutifs du dossier d'agrément.....	xiii
Annexe 4 : Liste des SFD agréées par le ministère de l'Economie et des Finances du TOGO .....	xiv
Annexe 5 : Questionnaire .....	xv
Annexe 6 : Tableau de financement .....	xvi
Annexe 7 : Comptes de résultat prévisionnel sur les 5 premiers exercices .....	xvii
Annexe 8 : Bilan d'ouverture .....	xviii
Annexe 9 : Tableau des charges sur les 5 premiers exercices .....	xix

## **RESUME**

Notre projet professionnel s'inscrit dans le cadre d'une proposition d'une entrée indirecte de la banque en microfinance. L'objectif visé est d'attaquer le marché des petites et moyennes entreprises en s'associant avec d'autres partenaires pour la réalisation de ce projet. Il s'agit d'une stratégie prudente car les réalités du secteur de la microfinance ne sont pas celles de l'activité bancaire. La formule choisie pour la mise en œuvre du projet trouve son originalité dans un souci de maîtrise de risque et de respect des dispositions prudentielles en vigueur dans la Zone UEMOA.

Le plan d'affaires et l'analyse financière ont permis de constater l'existence d'un marché potentiel et des résultats satisfaisants qui prouvent que la mise en œuvre du projet permettra d'atteindre des objectifs de rentabilité, solvabilité et de liquidité.

Toutefois comme c'est l'une des premières expériences au Togo, les difficultés administratives pour l'obtention de l'agrément et l'existence des SFD sous forme mutualiste avec plusieurs années de présence dans le secteur ajoutées à la viabilité des garanties réelles à fournir constituent quelques menaces pour la mise en œuvre de ce projet.

Notre démarche marketing et notre politique d'analyse des dossiers de crédit avec un bon système de contrôle interne limiteront l'impact de ces menaces. Cela s'est constaté par les résultats positifs sur les cinq (5) exercices prévisionnels du projet.

**Mots clés** : Banque, microfinance, petites et moyennes entreprises, rentabilité.

## SUMMARY

Our professional project joins within the framework of a proposal of an indirect entry of a bank to microfinance. The objective is to tap the market of small and medium-sized enterprises by joining with other partners for the realization of this project. It is about a careful strategy because the realities of the sector of the microfinance are not the ones of the banking activity. The formula chosen as the implementation of the project finds its originality in a concern of control of risk and respect for the current prudent measures in WAENU zone.

The business plan and the financial analysis allowed to notice the existence of a potential market and satisfactory results which prove that the implementation of the project will allow to reach goals of profitability, solvency and of liquidity.

However as it is one of the first experiences in Togo, the administrative difficulties for the obtaining of the approval and the existence of the MFI under mutualist shape with several years of presence in the sector added to the viability of the real guarantees to be supplied constitute some threats for the implementation of this project.

Our marketing approach and our policy of analysis of the files of credit with a good system of internal control will limit the impact of these threats. It noticed by the positive results on five (5) projected exercises of the project.

**Key words:** bank, business plan, microfinance, rentability, risks, small and medium enterprises



## INTRODUCTION

Le développement économique d'un pays passe par une bonne articulation de son système financier. Par définition, le système financier est l'ensemble des acteurs agissant dans un cadre réglementé permettant aux agents économiques à besoin de financement de rencontrer ceux qui sont à capacité de financement. On distingue généralement le marché bancaire et le marché des capitaux. D'une façon générale, la maturité et la bonne articulation de ces deux sous-secteurs sont des signaux du niveau de développement des pays.

Actuellement dans les pays en développement où généralement le marché des capitaux est à un état embryonnaire, seul le marché bancaire connu sous le nom de la finance indirecte est actif. Il est animé par les banques et les microfinances.

L'activité bancaire est en pleine évolution au Togo tout comme dans l'espace UEMOA. La pénétration sur le marché togolais des grands groupes bancaires à l'instar d'Attijariwaffa Bank, Orabank et Bank of Africa prouve à suffisance cette évolution. Il s'en suit inévitablement une concurrence entre ces acteurs du marché bancaire.

A côté des banques, existe un autre type d'intermédiaire financier à savoir les systèmes financiers décentralisés (SFD) communément appelés les institutions de microfinance (IMF). Les SFD ont accès à un plus grand nombre de clients de par leur stratégie basée sur une approche de proximité concernant leur implantation et la nature des services offerts.

Ce secteur est en plein développement dans la zone UEMOA et constitue un réel concurrent pour les banques de par le niveau de leurs dépôts et encours de crédits.

Au 31/12/2012 par exemple le total des dépôts s'élève à plus de 681 milliards de F CFA contre un encours de crédits de plus de 646 milliards de F CFA<sup>1</sup>. Ces indicateurs sont dans l'ordre de plus de 121 milliards de F CAF contre plus de 108 milliards de F CFA pour le TOGO.

Au Togo, après la faillite du réseau « Investir Dans l'Humain » (IDH), le secteur de la microfinance est dominé par trois (3) structures faitières (FUCEC, URCLEC et WAGES).

L'importance que revêt l'activité des SFD a amené la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest à adopter une nouvelle réglementation en 2008. Cette réglementation a été introduite dans la législation togolaise par le biais de la Loi n°2011-009 du 12 mai 2011.

Si par le passé, les SFD étaient sous forme de coopératives organisées en fédérations ou en structures faitières et donc appartenant à plusieurs membres, l'une des principales innovations

---

<sup>1</sup> BCEAO, indicateurs au 31 Décembre 2012

contenues dans cette nouvelle réglementation est la possibilité de créer un SFD sous forme de société anonyme (SA).

Les banques traitent les SFD comme des clients classiques. Ainsi les SFD font des dépôts de leurs excédents auprès des banques commerciales qui en retour leur accordent des crédits.

Il s'en est suivi une articulation<sup>2</sup> entre ces deux acteurs.

L'articulation entre banques et IMF peut donc se comprendre comme étant la combinaison des activités bancaires et micro financières pour répondre aux besoins de financement de différents types de clientèle. Ceci en raison du fait qu'aucune de ces deux activités prises isolément ne peut répondre aux besoins de toutes les catégories des clients. L'intermédiation financière en faveur de toutes les couches de la population requiert la combinaison des activités bancaires et de microfinance.

Dans ce contexte, les banques peuvent directement intervenir sur le marché de la microfinance en proposant leurs services aux micros entrepreneurs, on parle de downscaling. De même un SFD peut intervenir sur le secteur bancaire en augmentant la taille de ses opérations : c'est le upscaling.

On recense quatre formes d'interventions d'une banque en microfinance : l'unité interne spécialisée en microfinance, la filiale financière, la société de services en microfinance et les partenariats avec des SFD. L'unité interne spécialisée en microfinance consiste pour la banque à introduire un produit de microfinance dans une unité existante de la Banque ou de créer une cellule interne de microfinance en son sein. La filiale financière est une façon de pallier les inconvénients de l'unité interne (tensions interpersonnelles, absence de gouvernance autonome, etc.).

Elle consiste pour une banque à créer une filiale financière spécialisée dans les opérations de microfinance. La filiale financière est donc un SFD réglementé par les autorités compétentes. Elle peut être une propriété de la banque ou prendre la forme de « joint-venture » avec d'autres investisseurs. La société de services en microfinance est une variante de la filiale financière et est définie comme une institution non financière qui fournit des services d'octroi et de gestion de crédits à une banque.

Les partenariats peuvent être de trois ordres : institutionnel, technique et financier.

Le partenariat institutionnel traite des accords concernant des activités ou des secteurs particuliers qui constituent des priorités en termes de marché et pour lesquels des coûts et des

---

<sup>2</sup> Le concept d' « articulation » peut être défini comme étant la liaison ou la combinaison de deux activités distinctes pour former un ensemble cohérent et organisé (Samassekou, 2000, repris par Omar Assani).

bénéfices sont partagés et une assurance est prise par les institutions ou est couverte par les donateurs ou les autorités.

Le partenariat technique porte sur la prestation de services de la banque au profit des SFD. Ces services se rapportent à des activités telles que la formation, l'audit, le contrôle, le transfert des fonds, la mise à disposition par la banque de son infrastructure pour SFD et bien d'autres.

Le partenariat financier consiste pour les banques à développer des relations financières avec les SFD pour attirer l'épargne collectée par ces dernières afin d'accroître leurs capacités de mobilisation de cette épargne et en contrepartie, elles mettent à la disposition des SFD de lignes de crédit.

Ainsi donc les banques doivent, dans leur stratégie de croissance face à la concurrence, élargir leur base de clientèle entraînant une hausse de leur portefeuille de crédit afin d'utiliser leurs ressources excédentaires et accroître leurs revenus. Vu les performances des IMF, les relations avancées avec les SFD doivent permettre à la banque d'augmenter ses parts de marchés et donc de prendre une avance sur ses concurrents.

En analysant les différentes articulations actuelles entre les banques et les institutions de microfinance dans la zone UEMOA et particulièrement au TOGO, on constate qu'il s'agit, dans la majorité des cas, de formes de partenariats institutionnel, technique et financier.

Face à la réussite de l'activité de la microfinance en Afrique subsaharienne, plusieurs partenaires tant techniques, financiers que caritatifs investissent dans ce secteur.

Il s'en suit des partenariats entre certaines banques commerciales et ces investisseurs qui disposent des techniques et des expériences en microfinance.

L'on peut citer ACCION Investments, l'IFC (la filiale de la Banque Mondiale en charge du secteur privé), PROPACO (la filiale de l'Agence française de Développement en charge du secteur privé), ADA-LUXMINT, ALTERFIN, la Fondation Bill et Melinda Gates et d'autres partenaires institutionnels qui, par des prises de participation et des appuis financiers, investissent en microfinance.

A titre d'exemple les filiales de microfinance du Groupe Ecobank au Ghana et au Nigeria ont en 2011 remporté deux prix prestigieux pour leur contribution à l'autonomisation des entrepreneurs à faibles revenus, mais économiquement actifs en leur fournissant des services accessibles et personnalisés de microfinance.

Au Ghana, la filiale Ecobank, EB-ACCION Savings & Loans («EB-ASL»), une joint-venture avec ACCION Investments et l'IFC, a remporté le prix African Banker's 2011 dans la catégorie "Award du meilleur projet microfinance de l'année".

La filiale Ecobank au Nigeria, ACCION Microfinance Bank (« AMfB »), fruit d'une collaboration avec ACCION Investments, IFC et d'autres investisseurs institutionnels, a également remporté le prix 2011 de la « Meilleure Banque de microfinance de l'année ».

Le potentiel de collaboration existe donc entre les banques commerciales, les investisseurs spécialisés et les SFD.

Pour bénéficier des atouts actuels qu'offre le secteur de la microfinance, les banques doivent aller au-delà des partenariats classiques (par une meilleure appropriation des techniques de la microfinance) en adoptant une stratégie de croissance orientée vers une plus grande implication dans le secteur de la microfinance.

Un marché potentiel constitué des petites et moyennes entreprises existe et n'est occupé ni par les banques classiques (en raison de la non maîtrise de ce secteur) et par les institutions de microfinance (en raison de leurs moyens financiers stables limités).

Ce segment qui constitue la majeure partie de nos économies africaines se retrouve sans appui financier.

Face à cette situation notre projet se propose de voir « comment une banque commerciale peut, sur la base de ses capacités financières et des expériences des acteurs de la microfinance, mettre sur pied une société pour réaliser une stratégie de croissance efficiente et adaptée à l'environnement actuel ? »

Ce projet se propose une approche dans le sens d'une entrée des banques sur le marché de la microfinance.

Il s'agit donc de créer une société commerciale en microfinance afin de desservir le segment des PME, poumons des économies africaines.

L'objectif visé par ce projet est de proposer la création d'un SFD né de la volonté de la banque et des investisseurs de la microfinance afin de servir de liaison entre ces partenaires.

Il s'agira spécifiquement pour ce projet professionnel de :

- présenter le secteur de la microfinance, ses potentialités et l'état des lieux des alliances et coopérations dans le secteur de la microfinance ;
- faire les études de marché de création d'une IMF sous forme de société commerciale
- présenter l'étude financière du projet

L'étude sur les modalités de coopération des structures bancaires et des investisseurs en microfinance avec comme finalité la création d'une société commerciale par une banque constitue pour nous une occasion de consolider nos connaissances acquises au Programme de Master en Banque et Finance et de disposer d'un produit vendable sur le marché de l'emploi.

Les résultats de ce projet permettront au CESAG de disposer d'un document analysant la problématique des relations entre les banques et les acteurs de la microfinance. L'entrée d'une banque en microfinance permettra de générer des ressources pour le financement des petites et moyennes entreprises qui constituent l'essentiel du tissu économique des pays de la zone UEMOA.

Dans un premier temps, nous allons visiter la documentation sur le secteur de la microfinance. Ceci nous permettra de traiter de la réglementation et de l'état du secteur dans le cadre spécifique de l'UEMOA (dont le TOGO est membre). Nous exploiterons ensuite les ouvrages sur la nature et l'évolution des relations entre les banques commerciales et les SFD ainsi que les informations sur la clientèle cible pour aboutir à une proposition d'une démarche conduisant à proposer la création d'une société commerciale entre une banque et des investisseurs spécialisés en microfinance.

Notre projet professionnel s'articulera autour de trois (3) chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la situation de la microfinance dans la zone UEMOA et les relations entre les banques commerciales et les SFD. Le deuxième chapitre portera sur la création d'une joint-venture en microfinance par une banque et le dernier chapitre portera sur le plan d'affaires et l'analyse de la rentabilité.

**Chapitre 1 : LA MICROFINANCE, SES POTENTIALITES ET L'ARTICULATION  
ENTRE LES SFD ET LES BANQUES**

La microfinance s'est imposé ces derniers temps comme un secteur utile pour la croissance de nos pays africains. Il est animé par les systèmes financiers décentralisés.

## **I. La microfinance**

### **1. Définition, évolution et importance**

#### **1.1 Définition**

La microfinance peut se définir comme l'offre de services financiers et non financiers à des individus n'ayant généralement pas accès aux institutions financières classiques.

Les résultats réalisés par le secteur de la microfinance montrent qu'il est possible de fournir des services financiers à des personnes (physiques ou morales) qui sont jadis exclues du système formel des banques. L'amélioration des conditions financières de ces personnes qui constituent la majeure partie de la population aura inévitablement un impact sur le développement économique et social d'un pays.

Il existe une diversité de structures qui animent le marché de la microfinance. Il s'agit des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ou communément appelés Institutions de Microfinance (IMF). Ces acteurs offrent aux personnes généralement exclues du système formel, des services d'épargne et de crédit. Ils se distinguent par leur nature, leur taille, le degré de maturité, leur organisation, la nature des moyens utilisés et les réglementations en vigueur.

#### **1.2 Evolution**

Il est difficile de retracer réellement l'origine de la microfinance. Certaines sources soutiennent que la microfinance constituait une activité ancienne des civilisations africaines. Toutefois sur la base des écrits disponibles, la microfinance est née en Europe.

En 1849, un bourgmestre prussien, F. W. Raiffeisen, fonde en Rhénanie la première société coopérative d'épargne et de crédit, une institution qui offre des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques. Progressivement, en s'appuyant sur l'épargne collectée, elle octroie des crédits à ses clients, d'où l'appellation « institutions mutualistes », car elles mutualisent l'épargne de leurs membres pour la prêter à

d'autres membres. De nombreuses institutions se développent sur cette base en Europe et en Amérique du Nord, puis, à partir de 1950, dans les pays en développement, notamment en Afrique. Mais elles restent à cette époque essentiellement focalisées sur l'épargne, avec des produits de crédit souvent limités.

Dans les années soixante et soixante-dix, après les indépendances, de nombreux pays en développement ont créé des banques publiques de financement agricole pour offrir aux paysans des crédits aux taux d'intérêts subventionnés. Après quelques années, la plupart de ces banques a disparu, et le problème de l'accès aux services financiers pour les exclus des banques est resté entier.

C'est dans la deuxième moitié des années soixante-dix que les premières expériences de microfinance « moderne » apparaissent en Amérique latine et en Asie. A partir de 1975, l'exemple de la Grameen Bank, au Bangladesh, démontre non seulement que les pauvres peuvent efficacement gérer et rembourser des crédits, mais qu'ils peuvent payer des intérêts élevés, et que l'institution peut donc couvrir ses propres coûts.

A la fin des années quatre-vingt, les initiatives se multiplient et des institutions accordant des crédits en milieu urbain commencent à couvrir leurs coûts, sans subventions. C'est le début de l'émergence d'une « industrie de la microfinance ».

Les années 1990 marquent une période de profond changement pour le secteur de la microfinance. La viabilité financière, c'est à dire la capacité à couvrir ses charges par ses revenus, devient l'enjeu central de la plupart des programmes de microfinance. Avec l'avènement des premières institutions rentables, se créent les premiers acteurs spécialisés dans le financement d'institutions de microfinance.

La fin des années quatre-vingt-dix a vu aussi apparaître les premières difficultés. La croissance extrêmement rapide des institutions s'est soldée dans certains cas par des échecs retentissants. Mais, avec l'année du Microcrédit en 2005 et surtout le prix Nobel de la paix obtenu par M. Yunus en 2006, la microfinance obtient une vraie consécration. La notoriété du secteur s'étend et permet un nouvel engagement des politiques et financiers en sa faveur. Cette notoriété attire de plus en plus d'acteurs privés vers le secteur. De nombreux fonds de financement spécialisés se créent. Le secteur de la microfinance s'intègre de façon croissante au secteur financier classique. Cet afflux de fonds privés permet d'alimenter la croissance.

### **1.3 Importance**



L'importance de la microfinance dans les sociétés à travers le temps n'est plus à démontrer. En effet sur la base des services financiers de proximité offerts, la microfinance s'adresse aux exclus des services bancaires classiques. Ces exclus concernent non seulement les couches défavorisées en terme de personnes physiques mais surtout les petites et moyennes entreprises qui constituent le principal maillon de nos économies africaines.

L'importance de la microfinance peut être analysée sous les aspects économique-financiers et sociaux.

### **1.3.1 Les aspects économique-financiers**

La microfinance sert généralement les populations exclues du système classique. Il s'agit en effet des personnes ne pouvant pas recourir aux banques commerciales pour l'octroi des crédits faute de garanties réelles. Par les activités de la microfinance, deux agents économiques ont les mêmes chances d'entreprendre quel que soit leurs conditions économiques et sociales. Les « exclus » du système classique pourront de par leur micro projets trouver des sources de financement. Ils pourront commencer à bénéficier des services financiers et donc sortir de l'exclusion financière. Laquelle exclusion est assimilée par Muhammad Yunus à l'apartheid car disait-il : *« Ma réaction est avant tout une réaction contre l'injustice de la situation, qui est à bien des égards comparables 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 »*

La recherche de financement des petites et moyennes entreprises a été et continue d'être un problème pour les pays de l'Afrique en général et ceux de l'Afrique de l'Ouest en particulier.

La plupart des dossiers de prêts introduits auprès des banques classiques sont rejetés.

A côté des fonds d'investissement et des partenaires financiers occidentaux, les systèmes financiers décentralisés constituent les principaux bailleurs de ce maillon important des économies africaines. Mais force est de constater que les besoins de financements souhaités ne sont pas totalement satisfaits. Ceci en raison de la faible capacité financière des SFD. Ceux-ci sont confrontés à la nature volatile de leur épargne et manquent cruellement de ressources à long terme. Malgré ces contraintes l'on note un intérêt accru des petites et moyennes entreprises pour les produits offerts le secteur de la microfinance.

### **1.3.2 Les aspects sociaux**

L'activité de la microfinance a un double avantage car en plus des effets économiques, son fonctionnement a un impact réel sur les aspects sociaux.

Les séances de formation et d'information organisées à l'endroit des clients permettent d'entretenir des relations de confiance nécessaire à la continuité de leur affaire. Cette collaboration permet d'augmenter la culture de remboursement des crédits octroyés. Il arrive que des systèmes financiers décentralisés organisent des campagnes de vaccination et de sensibilisation sur des thèmes de société.

Les relations d'affaires qui unissent les systèmes financiers décentralisés et les petites et moyennes entreprises ont un impact réel sur la réduction de la pauvreté. Sur cet angle, la création des emplois est une conséquence immédiate de cette collaboration. A cela s'ajoute l'amélioration du pouvoir d'achat des bénéficiaires des financements des systèmes financiers décentralisés.

## **2. La microfinance dans l'espace UEMOA : réglementation et états des lieux.**

Le développement des IMF a été favorisé par la crise bancaire des années 1980, dans un contexte où les pays membres de l'UEMOA ont été contraints de se tourner davantage vers l'épargne intérieure pour financer leur développement.

Contexte caractérisé par le recul des flux de capitaux étrangers à la suite des conséquences du second choc pétrolier, la baisse de l'aide publique au développement, l'impact du poids de la dette et la détérioration des termes de l'échange.

L'insuffisance du crédit bancaire classique, comme processus de mobilisation de l'épargne intérieure, essentiellement liée à l'impact de la crise économique et financière des années 1980, conjugué à l'incidence des initiatives prises sur le plan mondial en termes d'innovations financières et d'intégration des marchés de capitaux, a entraîné l'émergence d'IMF découlant en partie d'un besoin persistant de financement d'un secteur informel de production et de commercialisation.

Depuis lors, l'on constate un développement à un rythme soutenu des SFD existant sous forme de systèmes mutualistes, de coopératives d'épargne et de crédit, de projet à volet crédit, de caisses villageoises, d'organisations paysannes d'épargne et de crédit.

Il s'en est suivi un intérêt des partenaires au développement et des Gouvernements au secteur, en raison des résultats satisfaisants de ses activités.

Selon la BCEAO, au 31 décembre 2012, l'on dénombrait 729 SFD reconnus dans l'UMOA. La même source fait mention de 7,4 millions de personnes à fin septembre 2013 en termes de bénéficiaires directs des services des systèmes financiers décentralisés.

Le tableau suivant montre l'évolution de 1993 à 2013.

**Tableau 1 : évolution du nombre des SFD.**

	1993 (1)	Septembre 2013 (2)	Variation (2) - (1) en %
Nombre de SFD	107	729	581.3%
Nombre de bénéficiaires	312 425	7 340 947	2249.7%

Source : BCEAO

Ces SFD sont classés en plusieurs catégories à savoir les institutions mutualistes et coopératives d'épargne et de crédit, les sociétés anonymes et les associations.

A fin septembre 2013, les ressources collectées par les systèmes financiers décentralisés sont estimées à 692.1 milliards de F CFA pour un encours de crédit estimé à 620.5 milliards de F CFA selon la BCEAO.

Le taux de créances en souffrance du portefeuille à risque de plus de 90 jours est estimé à 7.8 % à fin septembre 2013 contre 5.2% en fin 2010.

On constate une forte concentration des activités de la microfinance dans l'UMOA. En effet selon les statistiques de la direction de la microfinance de la BCEAO, « une (1) ou trois (3) IMF dans chacun des pays de l'UEMOA détiennent plus de 50% du marché de la microfinance ; vingt-quatre (24) IMF de la zone détiennent près de 90% du total des opérations de collecte de l'épargne et de distribution du crédit. »

Ce niveau satisfaisant de l'activité de microfinance dans l'espace UMOA est confronté à certains problèmes.

Ces problèmes sont relatifs à :

- insuffisances observées dans l'application de la réglementation : augmentation d'entité fonctionnant comme institutions de microfinance sans aucun agrément, réticence d'un grand nombre de SFD autorisés à procéder à la mise en place de tous les organes statutaires importants pour la gouvernance d'entreprise.
- irrégularités dans le domaine de gouvernance d'entreprise du fait de la faiblesse du contrôle interne avec des cas de malversations fréquentes et une absence d'outils de management stratégique.
- insuffisances en matière de gestion du crédit et de l'épargne avec des cas de crédits fictifs et un manque d'outils d'évaluation des risques.
- mauvaises décisions dans les politiques d'investissement de certains SFD par des prises de participations risquées et des constructions d'immeubles financées directement par les dépôts des épargnants.

- absence de sincérité dans les états financiers produits par certains SFD par manque d'un système d'information et de gestion approprié entraînant des analyses inadéquates des informations financières publiées

A ces problèmes est venu s'ajouter la naissance de certaines structures illégales de collecte et de placement d'argent à des taux mirobolants avec comme conséquence le détournement de grosses sommes d'argent.

Cette situation constitue une menace sérieuse sur la stabilité et la sécurité financière, économique et sociale de part ses effets néfastes sur l'intermédiation financière dans l'UMOA et, partant, la stabilité financière (détournement des dépôts des banques et des institutions de microfinance au profit de ces structures illégales, qui écartent l'épargne de l'investissement). Ce sont donc des pratiques remettant en cause les bases de la stabilité du cadre macroéconomique et ralentissent l'investissement et la croissance économique.

Pour remédier à ces problèmes plusieurs actions ont été entreprises par les autorités compétentes.

C'est ainsi qu'une nouvelle réglementation du secteur a été adoptée. Elle vient en remplacement de l'ancienne, en vigueur depuis décembre 1993 dans le cadre du Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit.

Dans la zone UEMOA, l'activité de la microfinance est désormais ordonnée principalement autour de la Loi cadre portant réglementation des systèmes financiers décentralisés et son Décret d'application ainsi que des instructions édictées par la Banque Centrale.

Il s'agit d'une loi cadre de huit (08) titres et cent cinquante (150) articles. Le décret d'application lui comporte cinq (05) titres et quarante-trois (43) articles. Les principales instructions édictées sont :

- N°025-02-2009 du 3 février 2009 : Instruction instituant un référentiel comptable spécifique des SFD de l'UMOA,
- N°026-02-2009 du 3 février 2009 : Instruction relative aux conditions de mise en oeuvre du plan de comptes prévus par le Référentiel Comptable des SFD de l'UMOA,
- N°030-02-2009 du 3 février 2009 : Instruction fixant les modalités d'établissement et de conservation des états financiers des SFD de l'UMOA,
- N004-06-2010 du 11 janvier 2010 : Instruction relative au retrait de reconnaissance des groupements d'Epargne et crédit en activité dans les Etats membres de l'UMOA
- N°005-06-2010 du 14 juin 2010 : Instruction déterminant les éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément des SFD dans les Etats membres de l'UMOA

- N°006-06-2010 du 14 juin 2010 : Instruction relative au commissariat aux comptes au sein des SFD des Etats membres de l'UMOA
- N°007-06-2010 du 14 juin 2010 : Instruction relative aux modalités de contrôle et de sanction des SFD par la BCEAO et la Commission Bancaire
- N°010-08-2010 du 30 août 2010 : Instruction relative aux règles prudentielles applicables aux SFD des Etats membres de l'UMOA
- N°016-12-2010 du 29 décembre 2010 : Instruction relative au financement des immobilisations et des participations par les SFD,
- N°017-12-2010 du 29 décembre 2010 : Instruction relative à l'organisation du contrôle interne au sein des SFD,
- N°018-12-2010 du 29 décembre 2010 : Instruction relative à l'obligation pour les SFD de produire un rapport annuel,
- N°019-12-2010 du 29 décembre 2010 : Instruction relative à la mise en place d'un fonds de sécurité ou de solidarité au sein des réseaux d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit

## **II. Le secteur de la microfinance au TOGO**

Le Togo est un pays côtier d'Afrique de l'Ouest, limité au nord par le Burkina Faso, à l'est par la République du Bénin, à l'ouest par le Ghana et au sud par l'Océan Atlantique. Il a une population de 6.4 millions (2013, FMI) d'habitants répartis sur 56.600 km<sup>2</sup>. Il jouit d'une grande variété de climat et de végétation, avec des températures moyennes variant de 20 à 33°C. La capitale est Lomé.

Récemment les résultats des efforts déployés par le Togo ont permis de placer l'économie sur un sentier de croissance. Avec un taux de progression du PIB réel de 2,4% en 2008, la croissance est passée respectivement de 3,4% en 2009 à 4,0% en 2010 et 4,9% en 2011. Pour l'année 2012 qui s'inscrit dans le prolongement des tendances observées au cours de ces trois dernières années, elle est estimée à 5,6%. La croissance aura ainsi affiché une hausse régulière, en bénéficiant à la fois des faveurs du climat et des effets des politiques contra-cycliques mises en œuvre par le Gouvernement (soutien à l'agriculture, hausse des dépenses d'investissement public). Ainsi, le bilan des performances économiques montre que le cadre macroéconomique au Togo est relativement stabilisé avec un niveau d'inflation modéré, un

niveau d'endettement extérieur en net recul, une amélioration notable des recettes budgétaires assortie d'une maîtrise des dépenses publiques.

Le financement du secteur privé est assuré généralement par les banques commerciales. Tout comme les autres pays de l'Afrique subsaharienne, la majeure partie des acteurs de l'économie est constituée des PME/PMI. Celles-ci éprouvent des difficultés dans la recherche des financements auprès des banques. Elles se tournent de plus en plus vers les SFD.

Selon une étude réalisée par l'AFD en 2011, le secteur de la microfinance au Togo est composé de 176 institutions dont 8 réseaux représentant 108 institutions, 62 institutions indépendantes et 6 structures conventionnées, pour 454 points de services sur le territoire national. Fin décembre 2011, le secteur sert 938 000 bénéficiaires pour un total de 152 M€ de dépôts et 117 M€ de crédits.

Deux institutions à savoir FUCEC-Togo et WAGES représentent à elles seules près de 70% du marché national (respectivement en mars 2011, 56% et 13% des crédits, et 58% et 7% des dépôts) selon cette étude de l'AFD. La microfinance est régie par les lois et règlements de la zone UEMOA et est supervisée conjointement par la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Cellule d'appui et de suivi des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, logée au ministère de l'Economie et des Finances du Togo (CAS-IMEC).

La nouvelle loi sur les SFD a été adoptée le 12 Mai 2011 au Togo.

### **III. Relations entre les banques commerciales et les SFD**

D'une façon générale, on recense quatre schémas d'intervention des banques en microfinance. Il s'agit de l'unité interne spécialisée en microfinance, la filiale financière, la société de services en microfinance et les alliances stratégiques avec des IMF spécialisées.

#### **1. L'unité interne spécialisée en microfinance**

Dans ce modèle, la banque choisit d'introduire un produit de microfinance dans une unité existante de la Banque ou de créer une division interne de microfinance en son sein. L'introduction d'un produit microfinance au sein d'une unité existante semble être moins coûteuse pour la banque car plus facile à implémenter. Elle ne nécessite aucune préparation

spécifique : le nouveau produit est tout simplement traité comme tout nouveau produit de la banque, en faisant appel, notamment à une campagne de Marketing et de promotion. Cette stratégie est toutefois moins couronnée de succès. La facilité avec laquelle le produit microfinance est traité explique sans doute son manque de succès. Le microcrédit étant un produit spécifique ne nécessite pas le même mode de préparation qu'un produit bancaire classique. L'intégration d'un produit microfinance a rarement réussi dans les banques qui l'ont expérimenté. La cellule interne a réussi dans certaines banques mais il convient de souligner que ces dernières sont des banques d'Etat, ce qui peut expliquer leurs motivations à intervenir dans les opérations de microcrédit. En effet, les Pouvoirs Publics des pays en développement estiment généralement qu'il est de leur responsabilité de prendre une part active au financement des exclus du système bancaire, les micro-entrepreneurs en particulier.

L'avantage de l'unité interne spécialisée en microfinance réside dans le fait que sa mise en œuvre ne nécessite pas la sollicitation d'un agrément. L'unité interne ne dispose pas de personnalité juridique distincte de celle de la Banque et ne fait pas l'objet d'une réglementation distincte de celle-ci. Les opérations de microfinance se déroulent dans les locaux de la banque, ce qui réduit son coût de mise en œuvre, notamment les consommations intermédiaires et les charges fixes. Néanmoins, du fait de la spécificité du microcrédit, les décisions relatives aux prêts et à leur suivi nécessitent souvent le recours à un personnel qualifié dans le domaine de la microfinance. La banque devra donc sélectionner, former et affecter un personnel compatible avec les opérations de microfinance. Ce dernier devra toutefois disposer d'une grande marge de manœuvre pour pouvoir mettre en place des systèmes de gestion adaptés et des techniques de prêts adéquats. Avec une unité séparée, il est donc plus facile de simplifier les procédures d'accès aux micro-crédits. Celles-ci ont toujours constitué une barrière pour l'accès des micro-entrepreneurs aux services financiers. Le personnel en charge de la gestion opérationnelle des services de microfinance peut-être réduit par rapport à la taille du portefeuille de microfinance. La banque pourra affecter au personnel de cette unité un régime de rémunération en rapport avec les micro-activités. Cela peut cependant créer de tensions internes au sein de la banque. Même si ce modèle comporte des avantages, il devra toutefois être accompagné de quelques précautions dans sa mise en œuvre. Tout d'abord, une différenciation entre le personnel de l'unité microfinance et le reste du personnel semble indispensable afin d'instaurer une culture distincte. Cela permettra d'éviter des tensions entre les deux catégories de personnel. L'unité microfinance devra également être dotée d'une gouvernance distincte afin d'éviter que les décisions stratégiques concernant



les opérations de microfinance soient prises par des banquiers ayant très peu de pratique de la microfinance et/ou d'intérêt pour ce domaine. L'absence d'une gouvernance autonome pour l'unité de microfinance peut engendrer des difficultés dans l'exécution de certaines décisions, ou dans l'allocation des ressources et peut même conduire à une remise en cause de l'implication de la banque dans la microfinance. Mais un projet d'unité interne bien ficelé peut permettre à la banque d'étendre sa gamme de prestations pour y inclure les services suivants : produits de transfert, divers produits d'épargne, prêts aux entreprises moyennes, aux retraités et aux éleveurs, prêts sur salaire et prêts agricoles. En Afrique, certaines banques commerciales ont réussi leur intégration dans le secteur de la microfinance en offrant elles-mêmes des services financiers aux micro-entrepreneurs sur une base profitable. Cela a permis à ces banques d'accroître leurs marchés marqués par la concurrence de plus en plus forte<sup>3</sup>. Les exemples de succès comprennent notamment le cas de la Banque Fédérale d'Egypte pour le Développement qui a démontré qu'une banque commerciale pouvait offrir des services financiers aux micro-entrepreneurs sur une base rentable. Au Kenya, la Banque Coopérative du Kenya constitue un autre exemple de succès créée dans le but exprès de fournir des services financiers aux sociétés coopératives qui ne pouvaient pas autrement accéder aux services des banques.

## **2. La filiale financière**

Une des façons de pallier les inconvénients de l'unité interne (tensions interpersonnelles, absence de gouvernance autonome, etc.) consiste pour une banque de créer une filiale financière spécialisée dans les opérations de microfinance. La filiale financière est donc une IMF réglementée par les autorités compétentes. Elle peut être une propriété de la banque ou prendre la forme de « joint-ventures » avec d'autres investisseurs. Elle doit cependant faire l'objet d'un agrément auprès des autorités de supervision que sont la BCEAO et la commission bancaire de l'UEMOA et se soumettre aux exigences de fonds propres minimums et au respect de tous les autres impératifs imposés par l'agrément. La décision de créer une filiale dépend du cadre légal et réglementaire. Ce cadre peut en effet s'avérer restrictif en matière de collecte de l'épargne et/ou de fixation du taux d'intérêt. La création d'une filiale permet de répondre aux principaux inconvénients de l'unité intégrée. Elle dote les activités de microfinance d'une gouvernance distincte, ce qui se traduit par une structure de personnel et

---

<sup>3</sup> Note de synthèse de Omar Assani intitulée « Articulations banques/institutions de microfinance : quel apport pour l'intermédiation bancaire »



des méthodes de gestion appropriées. Il convient de souligner que la mise en place d'une filiale financière permet à la banque de limiter le risque lié à l'entrée en microfinance. La banque peut en effet partager ce risque avec d'autres actionnaires, en particulier si ces derniers apportent un savoir-faire et une expérience en microfinance. Cette stratégie expose également moins la banque aux risques liés à sa réputation du fait de la séparation entre la banque et la filiale. Toutefois, si ce modèle permet de répondre à bon nombre d'inconvénients de l'unité interne, il convient de souligner qu'il est susceptible, en particulier lorsque les deux structures sont fortement différenciées, de conduire à une duplication des tâches pour la banque (départements de comptabilité, de RH et de système d'info différents). Cette duplication des tâches est synonyme d'une augmentation du coût d'entrée en microfinance. Pour minimiser ces coûts, certaines banques peuvent mettre leurs infrastructures à la disposition de leurs filiales (bureaux, système d'information et de comptabilité, trésorerie, etc.). Certaines banques ont créé des filiales pour servir le secteur de la microfinance. La Financial Bank a conduit son institution à créer ses propres guichets et caisses par des actions de formation au sein des services de la banque. Ces expériences et sa vision ont décidé la Direction Générale à participer activement et même de façon plus directe, dans le développement du secteur de la microfinance d'abord au Bénin dans une première phase, mais également dans le cas où l'expérience s'avérerait concluante, dans d'autres pays de la sous-région. <sup>4</sup> La phase pilote, démarrée en novembre 1998, a permis la création d'un « guichet microfinance FINADEV » intégré au réseau de la Financial Bank et qui en utilisait les agences. L'idée n'était pas que le guichet devienne permanent, mais plutôt qu'il se transforme aussi vite que possible en une entité juridique séparée. Pendant cette phase pilote, la Financial Bank Bénin a préparé la création du premier établissement privé d'Afrique francophone, géré par des professionnels de la banque et placé sous la supervision des organes de surveillance et régulation du secteur. La société anonyme (FINADEV SA) a été créée en juillet 2000, mais puisque l'opération était la première du genre au Bénin et en zone UMOA, elle devrait être autorisée par les autorités compétentes pour pouvoir fonctionner sous cette forme juridique.

### **3. La société de services en microfinance**

La société de service en microfinance est une variante de la filiale financière qui a l'avantage d'être moins coûteuse et moins complexe dans son fonctionnement et sa mise en œuvre. Elle

---

<sup>4</sup> Omar Assani « Articulations banques/institutions de microfinance : quel apport pour l'intermédiation bancaire »

est définie comme une institution non financière qui fournit des services d'octroi et de gestion de crédits à une banque. Il s'agit d'un modèle récent, testé en Amérique Latine par ACCION. Contrairement à la filiale financière, la société de service ne nécessite pas d'agrément et ne fait donc l'objet d'une réglementation par les autorités monétaires. Elle peut, à l'image de la filiale financière, être une propriété exclusive de la banque ou appartenir à plusieurs investisseurs associés. Ce modèle donne à la banque la possibilité de solliciter l'expertise de partenaires extérieurs par une ouverture de son capital à des investisseurs actifs en microfinance, ce que ne lui permettrait pas la création d'une unité interne. À l'instar de la filiale financière, la société de service dispose généralement d'une gouvernance autonome, d'un personnel dédié aux opérations de microfinance et d'une identité propre. Les opérations se déroulent dans un cadre plus transparent, ce qui permet de rendre la structure plus attrayante pour les partenaires techniques tels que les investisseurs. La société est rémunérée pour ses services. Elle emploie un personnel qualifié en microfinance (agents de crédit et autres membre du personnel d'appoint), tandis que la banque fournit à son tour des services payants à la société (support informatique, ressources humaines, etc.). Il convient de noter que ce modèle peut varier d'une banque à une autre selon les clauses établies au départ entre la banque et la société des services.

#### **4. Les partenariats stratégiques**

Une façon simple et peu coûteuse pour une banque de s'impliquer dans la microfinance sans prendre trop de risques consiste à nouer des partenariats avec les IMF « supporter » de la microfinance sans fournir beaucoup d'efforts ni exposer la réputation de la banque à un grand risque. Il convient de noter que l'assainissement du secteur de la microfinance a contribué à la construction d'alliances avec les banques classiques. Ces synergies qui créent devraient rendre les IMF de plus en plus efficaces

##### **4.1 Le partenariat institutionnel**

Le partenariat institutionnel consiste en des accords concernant des activités ou des secteurs particuliers qui constituent des priorités en termes de marché et pour lesquels des coûts et des bénéfices sont partagés et une assurance est prise par les institutions ou est couverte par les donateurs ou les autorités. Ce type de partenariat est envisageable par les créations d'unités communes dont le rôle est de réaliser les activités micro-financières. Ces unités communes bénéficieraient de l'appui technique et financier de la banque, du savoir-faire et des approches

des IMF. Cette intermédiation peut également passer par des liens de participation entre les deux types d'institutions. Ce partenariat permet à la banque d'être reconnue comme supporter de la microfinance, sans exposer son image de marque. Il est plus fréquent dans les zones où la micro finance est en phase de démarrage. Du point de vue des banques, ce partenariat semble être mieux indiqué pour les IMF "start-up". Ces dernières peuvent en effet bénéficier du savoir-faire de la banque qui peut intervenir en tant qu'initiateur, membre du comité de pilotage du projet ou maître d'ouvrage. Au Mali par exemple, la Banque Nationale de développement Agricole (BNDA) a joué un rôle considérable dans la création de certains réseaux de CVECA (Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit Autogérées) et d'Institutions de Crédit Solidaire. Elle a assuré le rôle de maître d'ouvrage dans la création de cinq réseaux de CVECA parmi les six existants, ainsi que dans deux institutions de crédit solidaire. « Dans ces projets entrepris avec des bailleurs de fonds extérieurs (KFW, AFD, UE), l'apport de la BNDA a été considérable, notamment par sa connaissance des zones d'implantation et des acteurs du milieu agricole » (Mayoukou, étude sur la microfinance 1997).

#### **4.2 Le partenariat technique**

Ce type de relation porte plus sur la prestation de services de la banque au profit des IMF. Ces services se rapportent à des activités telles que la formation, l'audit, le contrôle, le transfert des fonds, la mise à disposition par la banque de son infrastructure pour l'IMF et bien d'autres. Pour les deux institutions, le partenariat technique est mutuellement bénéfique : une banque qui met ses guichets à la disposition d'un SFD peut en tirer avantage, en prenant, notamment, connaissance des habitudes d'épargne des clients à bas revenus. Une formule de partenariat technique plus étroite consiste pour une banque à assurer à ses guichets la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit pour le SFD, pendant que cette dernière se concentre sur l'analyse et la validation des demandes, ainsi que le suivi des prêts. Pour les banques, le partenariat technique serait plus approprié pour le renforcement des capacités et la professionnalisation des activités de microfinance.

#### **4.3 Le partenariat financier**

Le partenariat financier consiste pour les banques à développer des relations financières avec les IMF pour attirer l'épargne collectée par ces dernières afin d'accroître leurs capacités de mobilisation de cette épargne et en contrepartie, elles mettent à la disposition des SFD de lignes de crédit. Pour Mayoukou « *Le partenariat financier peut prendre la forme d'un placement auprès d'une banque de l'excédent de l'épargne collectée par les IMF ou d'un refinancement bancaire des IMF ou d'un partenariat sur les services financiers* ». Lorsqu'il

prend la forme d'un placement de l'épargne, il s'apparente à une relation traditionnelle du client (SFD) avec son banquier tandis que lorsqu'il prend la forme d'un refinancement bancaire des IMF, il s'apparente à un crédit bancaire alloué entre une entreprise commerciale. Dans les faits, cependant, le refinancement bancaire constitue une opération financière liant deux institutions financières aux opérations quasi-identiques (intermédiation financière). Ce partenariat est bénéfique pour les deux types d'institutions. Le SFD, en déposant son épargne en banque contribue à accroître les réserves de cette dernière, mais s'ouvre aussi des possibilités de bénéficier d'un éventuel refinancement en cas nécessité. Cette articulation, à travers le partenariat financier, peut être qualifiée d'une complémentarité coordonnée. Elle implique en effet une mise en commun des actifs spécifiques en vue d'une création de nouvelles ressources. La nouvelle ressource créée est l'élargissement de l'échelle de l'intermédiation. Le partenariat financier n'est pas toujours formalisé au départ. Il commence généralement par des relations simples avant de se transformer en des véritables relations de partenaires. La forme la plus simple est le dépôt des IMF auprès des banques. Très souvent, l'IMF commence par déposer ses excédents de trésorerie auprès d'une banque afin de gagner la confiance de cette dernière. A ce stade, elle est considérée comme un client ordinaire de la banque ne bénéficiant d'aucun privilège. La répétition de dépôts auprès de la même banque peut attirer l'attention du banquier à son endroit. L'IMF peut ainsi se créer l'image d'un client crédible, ce qui lui permet de solliciter un refinancement bancaire. Le partenariat (non formalisé) sur le dépôt peut donc déboucher sur un partenariat de refinancement (formalisé). La conclusion d'un partenariat de refinancement est souvent conditionnée par un engagement de l'institution de déposer systématiquement ses excédents de trésorerie ou une part non négligeable de ses dépôts sous forme de garantie du refinancement. En outre, en devenant débitrice de la banque, l'IMF devra se soumettre aux mêmes conditions de sélection de demande et de gestion de crédits que les autres clients de la banque. La banque n'accepte d'augmenter le montant du refinancement que sur base des performances réalisées par l'IMF dans le remboursement de ses crédits. Ce partenariat de refinancement requiert donc un degré de confiance plus élevé entre la banque et l'IMF et sa pérennité est généralement conditionnée par des résultats de gestion satisfaisants de la part de l'IMF. Dans les faits, la plupart des SFD n'accèdent facilement pas au refinancement bancaire. L'accès au refinancement bancaire requiert de la part des SFD un certain degré de professionnalisme et une bonne connaissance des marchés financiers. Or, très peu d'IMF possèdent ces capacités et ces compétences. Raison pour laquelle, la plupart d'entre elles ne bénéficient que d'un partenariat facilité par les bailleurs de fonds ou les pouvoirs publics. Ces derniers mettent généralement en place des

fonds de garantie afin d'inciter les banques à soutenir les efforts de financement des IMF. Selon les spécialistes, le partenariat financier est déterminant pour une IMF dans la phase de maturité afin de l'accompagner dans la voie de l'autonomie. Bien qu'il soit difficile à établir, le partenariat financier demeure la forme la plus privilégiée par les institutions financières. La forme la plus élaborée d'un partenariat financier est celle qu'on peut qualifier de « partenariat des services financiers ». Elle permet de prolonger l'action des banques formelles aux populations qu'elles n'auraient pu toucher à cause de leur organisation très centralisée et de l'inadéquation de leur approche. Les SFD, en raison de leurs spécialisations dans l'offre des services aux micro-entreprises, servent de relai aux banques pour assurer l'intermédiation financière en faveur d'une clientèle localisée dans les milieux défavorisés et dans les zones rurales. Ce partenariat peut également se traduire par la prise en charge par le SFD d'une partie du processus d'approbation des crédits et/ou de gestion des crédits de la banque, et en contrepartie, cette dernière met à la disposition de le SFD son infrastructure (guichets, bâtiments non utilisés, etc.). Le partenariat des services financiers permet de tirer avantage de la connaissance du marché et des méthodologies de crédit de l'IMF, ce qui permet de collecter les dépôts et d'octroyer des crédits à moindre risque. L'IMF joue en quelque sorte le rôle d'agent collecteur de dépôts pour la banque et en échange de ces dépôts collectés, cette dernière met à sa disposition des lignes de crédits. Ce type de partenariat est donc bénéfique pour les deux acteurs. Il permet aux institutions impliquées d'augmenter leurs activités, de contenir les coûts administratifs et d'être plus proche des micro-entrepreneurs

**Chapitre 2 : CREATION D'UNE SOCIETE COMMERCIALE EN MICROFINANCE  
PAR UNE BANQUE**

Nous avons choisi une société commerciale parmi les différentes possibilités sur la base du partage de risques et de la prudence. Il s'agit donc d'une filiale appartenant à la fois à la banque et aux autres potentiels actionnaires que nous présenterons dans ce chapitre.

En effet si la banque commerciale dispose des moyens financiers et des techniques de gestion bancaire, la spécificité de l'activité de microfinance nécessite la collaboration avec certains partenaires. Le secteur de la microfinance en Afrique subsaharienne est un secteur où interviennent des partenaires techniques et financiers.

## **I. Démarche**

Cette section consiste à présenter notre projet, les potentiels actionnaires et les aspects juridico-réglementaires de notre système financier décentralisé.

### **1. Contexte du projet**

Notre projet de création d'une société en microfinance par une banque commerciale est basé essentiellement sur les potentialités offertes par ce secteur dans notre espace UEMOA et particulièrement au Togo.

L'on constate généralement que les banques commerciales du Togo sur la base des politiques commerciales qui sont les leurs s'adressent généralement aux grandes entreprises. De l'autre côté les systèmes financiers décentralisés existants sont presque sous la forme de structures mutualistes et coopératives avec comme clientèle fondamentale leurs membres et adhérents (généralement des personnes physiques de faibles revenus).

Au milieu de ces deux marchés, existe le marché des petites et moyennes entreprises qui constituent le tissu principal des économies de la zone UEMOA.

Selon Jean-Luc Konan ex Directeur de UBA Sénégal, « ce secteur représente 90% des entreprises en Afrique, 60% des emplois informels, mais n'est financé qu'à hauteur de 5% par les banques »<sup>5</sup>

Il s'agit donc d'un secteur où le taux de rendement peut être très intéressant pour la banque. L'un des avantages pour une banque est la faiblesse des crédits accordés à ce secteur par les systèmes financiers décentralisés en raison des contraintes de ressources malgré les appuis des différents partenaires.

---

<sup>5</sup> <http://www.cofinacorp.com/fr/jean-luc-konan-lenfant-prodige/#sthash.UIr8w3mD.dpuf>

L'accès aux services financiers étant d'une importance capitale et la rentabilité du secteur de la microfinance dédiée aux petites et moyennes entreprises, la création d'un système financier décentralisé par une banque en collaboration avec certains partenaires constituera une nouvelle source de rentabilité pour la banque.

Spécifiquement, cela permettra :

- à la banque d'élargir son portefeuille d'activité en finançant les petites et moyennes entreprises par l'intermédiaire du SFD créé
- de bénéficier des bénéfices générés par le SFD
- d'encourager l'initiative privée
- de contribuer à la réduction du chômage et de la pauvreté

Le choix d'une structure dotée d'une personnalité juridique différente de la banque s'explique par les différents avantages notamment le prix du service à rendre (taux d'intérêt adapté à la microfinance et plus élevé que le taux d'usure appliqué aux banques), une autonomie dans les processus de gouvernance avec l'implication des autres investisseurs, l'apport de technologie par ceux-ci, la partage du risque et une autonomie dans la gestion et le pilotage du SFD.

Néanmoins nous pourrions noter quelques inconvénients à savoir la complexité et le coût de mise en œuvre.

## **2. Présentation des potentiels actionnaires**

Le principal actionnaire et initiateur du projet sera une banque commerciale du Togo. L'étude de faisabilité et le plan d'affaires définitif seront faits par elle. Elle aura la primauté sur le projet et pourra évaluer la capacité des autres actionnaires. Ceux-ci doivent disposer des capacités techniques en microfinance et des ressources financières conséquentes.

Nous présentons une liste non exhaustive des potentiels actionnaires au projet.

**ACCION International** : c'est une organisation à but non lucratif, qui soutient des institutions de microfinance dans leur travail visant à fournir des services financiers à des clients à bas revenus. ACCION offre des services de gestion, de l'assistance technique, des investissements par endettement et en capitaux propres et des formations, aux institutions de microfinance et aux organisations qui soutiennent la microfinance. L'organisation met en avant le modèle commercial de la microfinance, dans lequel les institutions de microfinance poursuivent un double objectif, de succès aussi bien au niveau social que financier. ACCION travaille en liaison avec 27 institutions de microfinance partenaires, en Amérique du Sud, en



Amérique centrale, aux États-Unis, en Afrique et en Asie. Au 31 décembre 2010, ces 27 institutions intervenaient collectivement auprès de 4 213 336 personnes au niveau des microcrédits (pour un portefeuille total de 7 944 998 000 milliards de dollars), et auprès de 1 624 829 personnes pour ce qui est des prêts bancaires, (pour un montant total d'épargne de 2 208 112 000 de dollars)<sup>6</sup>. Son siège se trouve à Boston, Massachusetts.

**IFC** ou **SFI** (Société Financière Internationale) : Membre du Groupe de la Banque mondiale, IFC est la plus importante institution mondiale d'aide au développement dont les activités concernent exclusivement le secteur privé. L'IFC a été créée en 1956, et son capital est détenu par 184 pays membres qui définissent ensemble ses politiques. L'action qu'elle mène dans plus de 100 pays en développement permet aux entreprises et institutions financières des pays émergents de créer des emplois, de produire des recettes fiscales, de renforcer le gouvernement d'entreprise, d'améliorer les résultats au plan environnemental et de contribuer au bien-être de leurs communautés. La vision d'IFC est celle d'un monde dans lequel les êtres humains ont la possibilité d'échapper à la pauvreté et d'améliorer leurs conditions de vie.

Les Cinq priorités stratégiques d'IFC sont:

- ✓ Privilégier les marchés pionniers
- ✓ Prendre en compte le changement climatique et assurer un développement durable sur le plan environnemental et social
- ✓ Éliminer les obstacles à la croissance du secteur privé dans les domaines de l'infrastructure, de la santé, de l'éducation et de la chaîne d'approvisionnement alimentaire
- ✓ Développer les marchés locaux des capitaux
- ✓ Cultiver les relations à long terme avec les clients

**PROPARCO** : En 1977, la Caisse Centrale de Coopération Economique, devenue depuis l'Agence Française de Développement (AFD), crée une structure spécialisée dans le financement du secteur privé : la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique (PROPARCO). Aujourd'hui PROPARCO est une Institution Financière de Développement, conjointement détenue par l'Agence Française de Développement (AFD) et par des actionnaires privés du Nord et du Sud (organismes financiers français & internationaux, entreprises, fonds & fondations). La mission de la société est de favoriser les investissements privés dans les pays émergents et en développement en faveur de la croissance, du développement durable et de l'atteinte des Objectifs du Millénaire (OMD).

---

<sup>6</sup> Page Wikipédia consulté le 12 Avril 2014 à 9h35

PROPARCO finance des opérations économiquement viables, socialement équitables, soutenables sur le plan environnemental et financièrement rentables. Sa stratégie sectorielle, adaptée au niveau de développement des pays, se concentre sur le secteur productif, les systèmes financiers, les infrastructures et le capital investissement. Le rôle de PROPARCO est de démontrer par ses financements la viabilité des solutions privées dans des domaines novateurs ou dans des secteurs et régions jugés trop risqués par les investisseurs. PROPARCO décline auprès du secteur privé la stratégie de partenariat géographique différencié de l'AFD et intervient aujourd'hui en Afrique, en Amérique Latine, aux Caraïbes, en Asie et au Maghreb et Moyen Orient. Pour mener à bien sa mission, PROPARCO se positionne comme un investisseur de long-terme et propose une palette complète d'instruments financiers permettant de répondre aux besoins spécifiques des investisseurs privés dans les pays en développement (prêts, fonds propres, garanties et assistance technique).

Ces trois potentiels partenaires sont déjà intervenus dans des projets de filiales créées avec ECOBANK TRANSINTERNATIONAL au Ghana et au Nigéria.

**Emerging Capital Partners (ECP) :** Emerging Capital Partners (ECP) est l'un des principaux gérants de fonds exclusivement dédiés au continent africain avec plus de USD 1.8 milliards sous gestion. Créé en 2000, ECP est l'un des pionniers du capital investissement en Afrique avec, à ce jour, plus de 50 investissements réalisés à travers les sept fonds sous gestion. ECP se distingue par sa couverture unique du continent : plus de 70% des professionnels originaires de 12 pays africains, sont déployés sur les 6 bureaux africains. Une de ses principales filiales, Finadev est un véhicule d'investissement en microfinance lancé en 2010 suite à l'acquisition de trois sociétés de microfinance au Bénin, au Tchad et en Guinée. Ces sociétés ont été acquises dans le cadre de l'acquisition par Africa Fund III de Financial Bank, une banque régionale qui opère dans 6 pays en Afrique de l'Ouest. Les sociétés proposent des services financiers, en particulier des produits d'épargne et des crédits, au secteur informel principalement. A travers Finadev, ECP a l'ambition d'investir dans un secteur en pleine croissance qui contribue au développement économique et social de la région. Finadev a vocation à devenir une plateforme régionale via la création et la consolidation de plusieurs institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest et Centrale.

En plus de ces potentiels partenaires de renommée internationale, il existe un répertoire des investisseurs en microfinance pour les IMF africaines publié par l'African Microfinance Transparency. Une liste non exhaustive de certains partenaires issue du répertoire de 2009 est jointe en annexe n°1 du présent document.

### **3. Aspects juridiques et réglementaires de notre SFD.**

Notre SFD aura comme dénomination « PMECREDIT » et aura comme slogan : « *la microfinance, faisons-la autrement* ».

Cette partie consiste à la description des aspects réglementaires, juridiques et organisationnels de PMECREDIT.

#### **3.1 Aspects réglementaires**

PMECREDIT sera un SFD togolais régie par la Loi n°2011-009 du 12 mai 2011 sur les systèmes financiers décentralisés. Cette loi résulte de la loi cadre définie par l'UEMOA.

Selon l'article 6, « Les systèmes financiers décentralisés sont classés en deux catégories, selon la nature des opérations qu'ils sont autorisés à effectuer :

- les institutions qui collectent des dépôts et accordent des prêts à leurs membres ou aux tiers ;
- les institutions qui accordent des prêts, sans exercer l'activité de collecte des dépôts.

Les systèmes financiers décentralisés d'une catégorie ne peuvent exercer les activités d'une autre catégorie sans l'autorisation préalable du Ministre, accordée comme en matière d'agrément. Les systèmes financiers décentralisés qui envisagent d'exercer des activités ou professions régies par des dispositions spécifiques doivent solliciter les autorisations requises et se soumettre aux réglementations applicables aux opérations envisagées, sous réserve des dispositions contraires de la présente loi. »

Pour ce qui est de l'article 15, « Les systèmes financiers décentralisés doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes, de sociétés à responsabilité limitée, de sociétés coopératives ou mutualistes ou d'associations. ».

Il faut rappeler que les systèmes financiers décentralisés doivent, préalablement à l'exercice de leur activité, être agréés par le Ministre en charge de l'économie et des finances.

#### **3.2 Aspects juridiques**

D'une façon générale le statut juridique d'une entreprise dépend principalement de son activité. Ainsi l'article 3 alinéa 1<sup>er</sup> de l'Acte Uniforme révisé sur les sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique stipule « Toutes personnes, quelle que soit leur nationalité,

désirant exercer en société, une activité commerciale sur le territoire de l'un des Etats parties, doivent choisir l'une des formes de société qui convient à l'activité envisagée, parmi celles prévues par le présent Acte uniforme ».

Pour ce qui est de notre projet, la société à constituer prendra la forme d'une société anonyme. Pour cette forme, la loi impose la deuxième catégorie à savoir les institutions qui accordent des prêts, sans exercer l'activité de collecte des dépôts. Elle sera soumise au même régime fiscal que les autres entreprises du même secteur et forme juridique.

Comme stipulé ci-dessus, notre SFD aura comme dénomination « PMECREDIT » avec comme slogan, « *la microfinance, faisons-la autrement* ». Le SFD aura sa personnalité juridique une fois son inscription au Registre du Commerce et des Crédits mobiliers du Togo. Comme toute société commerciale, sa durée de vie est de 99ans sauf en cas de dissolution anticipée ou prorogation prévue par les statuts.

Pour les premières années d'activité, nous proposons un siège la capitale Lomé pour le siège et des agences dans chacun des cinq chefs-lieux de régions économiques du Togo.

Notre SFD « PMECREDIT » sera doté d'un capital social qui sera constitué de l'ensemble des apports effectués par les actionnaires au moment de la création ou lors de son augmentation.

Selon l'acte uniforme révisé de l'OHADA sur les sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique, le capital minimum d'un SA est fixé à dix (10) millions de francs CFA. Il est divisé en parts sociales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à dix (10) mille francs CFA.

Le SFD en création, « PMECREDIT » sera doté d'un capital social de 500 000 000 F CFA pour le lancement de ses activités et devra être totalement libéré pour la délivrance de l'agrément. Ce capital sera détenu au moins à hauteur de 25% par la banque initiatrice du projet. Elle sera l'actionnaire majoritaire. Les actions restantes seront souscrites à hauteur de 15% maximum par les autres partenaires.

La démarche d'obtention de l'agrément est détaillée dans l'instruction n° 005-06-2010 déterminant les éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément des systèmes financiers décentralisés dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Pour ce qui du cas du TOGO, les détails relatifs aux documents à fournir sont donnés par la CAS-IMEC : Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et/ou de Crédit rattachée au ministère de l'économie et des finances.

Les formalités de constitution de notre SFD concerneront :

- la rédaction des statuts : ce sont des dispositions relatives à la vie future du SFD et concernent la forme, la dénomination, l'objet social, le siège social, le capital, l'actionnariat et la durée de vie. Ils émanent d'un acte notarié.
- Le dépôt des statuts au greffe du tribunal
- L'insertion au journal officiel de la république Togolaise
- La déclaration de conformité et de régularité

### **3.3 Aspects organisationnels**

Toute entreprise pour son fonctionnement doit disposer d'un système de management adéquat pour l'atteinte de ses objectifs. Notre structure de par son slogan mettra l'accent sur la force de son personnel. Celui-ci sera composé de cadres et d'agents expérimentés et impliqués dans la réalisation de l'objet social de notre entreprise.

Sur le plan de la chaîne des pouvoirs, ceux-ci seront exercés de la façon suivante :

- L'assemblée Générale et le conseil d'administration veilleront au bon fonctionnement et la bonne gouvernance du SFD. Il s'agit du pouvoir politique
- La Direction Générale sera chargée de la mise en œuvre des orientations de la politique définie ci-dessus. Elle le fera en coordonnant à merveille les actions des opérationnels.
- Le personnel aura une responsabilité importante dans la mesure où ils sont toujours proches de la clientèle et la réalisation des tâches qui sont les leurs constitueront des ébauches de stratégies pour le SFD. Ils sont donc responsable de l'opérationnel.

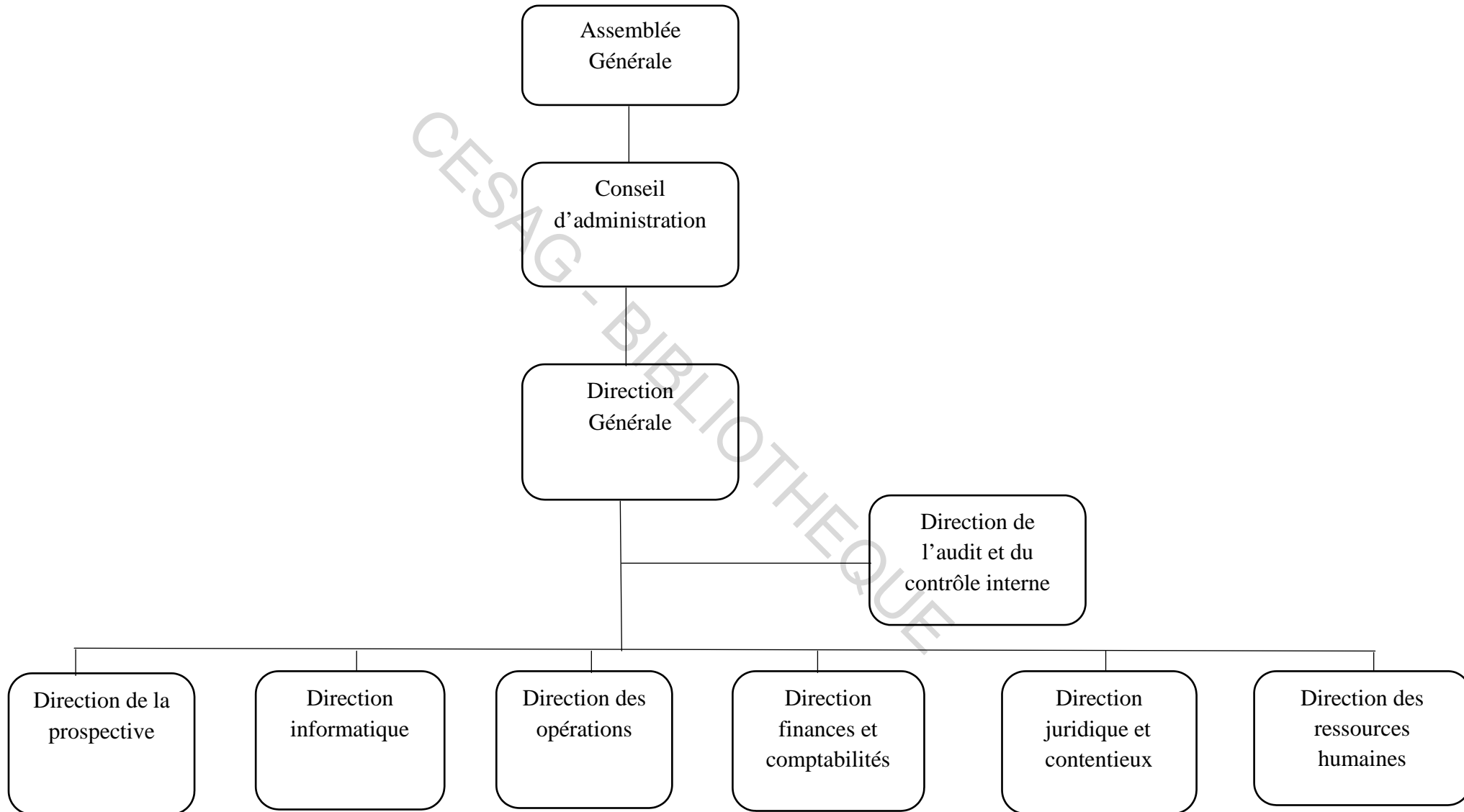
Notre structure organisationnelle sera ainsi constituée :

- D'une Assemblée Générale : elle sera l'organe suprême du SFD composée de tous les actionnaires.
- D'un Conseil d'Administration : il sera constitué d'un président et des autres membres et doit rendre compte de son mandat à l'assemblée générale des actionnaires. Il présente le rapport à l'assemblée.
- D'une Direction Générale : elle exercera ses fonctions sous le contrôle du Conseil d'Administration. Elle sera chargée de la mise en œuvre des orientations définies par celui-ci.

- D'une Direction d'audit et contrôle interne : elle assurera l'audit et le contrôle de toutes les agences suivant un planning annuel préalablement établi ; elle assurera aussi les fonctions de conformité.
- D'une Direction prospective : cette direction initiera le développement de nouveaux produits et nouveaux marchés; elle assure une meilleure visibilité de l'institution par la communication et des partenariats avec les différents organismes,
- D'une Direction Informatique : la direction informatique gèrera tous les flux d'information en assurant la sécurité des données et l'acquisition de matériels informatiques de dernière version ; elle aura en charge la gestion du parc informatique du SFD,
- D'une Direction Juridique et Contentieux : elle aura en charge les prises de décision à caractère juridique que ce soit à l'endroit de son personnel, de ses clients ou d'un tiers,
- D'une Direction des Ressources Humaines : cette direction est incontournable dans la gestion du personnel et dans l'allocation de différentes ressources,
- D'une Direction des Opérations : elle coordonnera toutes les activités de crédit de toutes les agences et doit prendre des mesures à temps et appropriées par rapport au Portefeuille à risque.
- D'une Direction Finances/Comptabilité : elle assurera la gestion de la trésorerie et lignes de crédit, la gestion comptable du SFD et aura aussi en charge la fonction de contrôle de gestion.

Cette organisation sera matérialisée de la façon suivante :

**Figure 1 : Organigramme**



## **II. Conception**

Il s'agira dans cette partie de l'analyse technique de notre projet et consistera à la revue de l'environnement du pays où l'activité sera menée, au planning d'exécution et les moyens à mettre en œuvre.

### **1. L'analyse de l'attractivité du pays d'implantation : le Togo.**

#### **1.1 Environnement politique et économique**

Le Togo a traversé une longue crise socio politique depuis les années 1990 avec une économie en berne et une dégradation de son tissu économique et industriel. Depuis dix (10) ans on constate un retour des principaux bailleurs de fonds internationaux.

Grâce aux nombreux programmes de réformes politiques et surtout économiques, le Togo dispose d'un environnement où le climat des affaires s'est fortement amélioré. La gestion des finances publiques s'améliore grâce à l'appui technique du FMI qui encourage le pays à continuer dans cette voie.

Plusieurs stratégies et politiques sont donc mises en œuvre dans un premier temps à travers le Document Stratégique de la Réduction de la Pauvreté (DSRP). Ce programme qui était en relation avec le point d'achèvement de l'initiative Pays pauvres très Endettés (PPTE) avec une annulation importante de la dette publique.

Depuis 2013, suite aux directives des partenaires internationaux, une nouvelle réforme a été mise en place. Il s'agit de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi.

La Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) du Togo offre un cadre de développement à moyen terme pour réaliser la Déclaration de Politique Générale (DPG) du Gouvernement, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et la vision des autorités de faire du Togo un pays émergent d'ici 15 à 20 ans, respectueux des droits de l'Homme et promouvant l'Etat de droit.



La SCAPE repose sur des acquis solides en matière de renforcement de la démocratie, de paix et de réconciliation nationale, de stabilité du cadre macroéconomique, de développement du capital humain, de gestion de l'environnement et de développement durable.

Les résultats des efforts déployés par le Togo ont permis de placer l'économie sur un sentier de croissance. Avec un taux de progression du PIB réel de 2,4% en 2008, la croissance est passée respectivement de 3,4% en 2009 à 4,0% en 2010 et 4,9% en 2011. Pour l'année 2012 qui s'inscrit dans le prolongement des tendances observées au cours de ces trois dernières années, elle était estimée à 5,6%<sup>7</sup>. La croissance aura ainsi affiché une hausse régulière, en bénéficiant à la fois des faveurs du climat et des effets des politiques contra-cycliques mises en œuvre par le Gouvernement (soutien à l'agriculture, hausse des dépenses d'investissement public).

Ces performances globales se sont traduites par une baisse de l'incidence de la pauvreté au niveau national qui est passée de 61,7% en 2006 à 58,7% en 2011<sup>8</sup>, soit une baisse de 3 points en cinq ans.

Cependant, la proportion de la population qui est presque pauvre a nettement diminué plus que l'incidence de la pauvreté monétaire. En effet, elle est passée de 59,4% en 2006 à 51,9% en 2010, soit un recul de 8 points. En milieu urbain, elle est passée de 33,0% à 25,8%, soit une réduction de 7,2 points. La réduction est plus importante en milieu rural où elle est passée de 76,0% à 67,6%, soit un recul de 8,4 points.

Face à la persistance du chômage (6,5% en 2011 contre 6,8% en 2006 selon l'enquête QUIBB) et du sous-emploi (22,8% en 2011 contre 27,3% en 2006) au Togo, qui touchent particulièrement les jeunes (8,1% et 20,5% respectivement pour le chômage et le sous-emploi) et les femmes, la question d'emploi et d'insertion socioéconomique des jeunes est devenue une préoccupation majeure des autorités.

Par ailleurs, l'évaluation des Objectifs du millénaire pour le développement, basée sur les conclusions du troisième rapport national de suivi des OMD validé en avril 2010 montre qu'au rythme d'évolution actuelle des indicateurs, et moyennant des efforts soutenus, seule la cible 7 de l'OMD 6 concernant « la lutte contre le Sida » peut être atteinte à l'échéance de 2015.

---

<sup>7</sup> Le taux réel de croissance de 2012 est évalué à 5,9% (statistiques au 31/12/2012 de la BCEAO)

<sup>8</sup> SCAPE

Sur les facilités relatives au climat des affaires, le Togo a gagné 6 places dans le classement « Doing Business 2014 » et se place à la 157<sup>e</sup> place sur 189 pays étudiés (contre 163<sup>e</sup> en 201). Plusieurs réformes ont donc été mises en place comme l'effectivité du Guichet Unique et la création d'entreprise en vingt-quatre(24) heures.

Pour booster le secteur des PME et PMI, une charte relative à celles-ci a été adoptée.

## **1.2 Environnement spécifique des PME**

Initiée depuis 2006 dans le cadre d'un comité ad hoc, la charte des PME/PMI est rentrée en vigueur le 04 Novembre 2010.

Il faut rappeler que déjà en 2006, le gouvernement Togolais, dans sa logique de développement et de promotion des PME avait institué un ministère en charge des PME. La nouvelle charte est donc une matérialisation de cet engagement de l'Etat Togolais.

Dans le préambule, il est noté expressément que le développement des PME est une priorité de l'Etat Togolais. Ce développement doit être soutenu par un engagement politique au niveau national pour la mise en place d'un environnement attractif pour les PME. Il s'agit entre autre des avantages fiscaux à accorder certaines PME/PMI pour leur expansion sur tout le territoire togolais. Un point important relatif aux marchés publics et à la sous-traitance a été abordé dans la charte relative au PME/PMI et concerne l'engagement de l'Etat à faciliter l'accès des entreprises au foncier avec la simplification des procédures et le renforcement du partenariat public/privé avec une augmentation des concessions de services publics au profit des PME.

Ensuite, il est donc prévu au titre de cette charte, d'autres mesures d'aide et de soutien aux PME leur permettant d'avoir un facile accès au financement. Le problème de financement des PME a toujours été un handicap pour leur développement. L'aspect relatif aux facilités de financement des PME est longuement abordé dans le chapitre 2 du titre 2 de la charte. Il s'agit entre des simplifications des procédures de financement et la création de certains organismes financiers. Il est prévu à l'article 19 de la charte, la création d'un fonds de garantie qui assurera à hauteur de 75% le remboursement du montant principal du prêt majoré des intérêts. Ce fonds sera géré par un ou plusieurs structures de garantie ou par l'Agence Nationale de Promotion, de Garantie et de Financement des PME/PMI (ANPGF). La création,

l'organisation et le fonctionnement de cette agence est régie par le décret N°2006-065/PR du 18 juillet 2006.

Selon l'article 2 dudit décret stipule que l'ANPGF a pour objet d'assister et d'encadrer les petites et moyennes entreprises ainsi que les micro entreprises qui évoluent dans les secteurs de la production des biens et des services. Elle assure leur promotion et facilite leur accès au financement de leurs activités.

En plus de cet appui accordé par l'intermédiaire de l'ANPGF, il existe des mesures d'aide et de soutien spécifiques pour des projets déterminés.

On peut citer la possibilité de bénéficier des crédits à taux spécifiques pour les entreprises passant du secteur informel au secteur formel.

Récemment le gouvernement a entrepris un nouveau programme de relance du secteur informel par le renforcement des activités de la Délégation à l'Organisation du Secteur Informel.

Ce service stratégique rattaché à la Présidence de la République, a l'exaltante mission de conduire les actions de réformes nécessaires à la transformation de l'informel, afin qu'il puisse contribuer, dans la proportion du poids économique de leurs activités, aux efforts financiers nécessaires à l'épanouissement de la société togolaise.

Numériquement, l'informel est animé par la plus grande partie de la population fiscale. Mais ce secteur est sous imposé, alors qu'il pourrait être source de plus d'emploi et de plus de revenus pour les opérateurs qui l'animent.

La redynamisation de ce service a un triple avantage : une fiscalité incitative, protection sociale pour les travailleurs et lutte contre la corruption. Ces trois enjeux font éminemment partie des principales approches prospectives de l'offensive économique du pays.

### **1.3 Le lancement de la finance inclusive**

Lancé en début d'année 2014, le Fonds National pour la Fiance Inclusive (FNFI) est destiné à régler la question de l'exclusion financière en faisant bénéficier les plus démunis de micro-crédits pour le développement de projets individuels ou communautaires générateurs de revenu.

L'objectif principal est de développer au profit du secteur de la finance inclusive, des interventions spécifiques destinées à promouvoir dans la durée, la mise en place au niveau des partenaires financiers de proximité, des approches novatrices et des produits pertinents et fortement adaptés, répondant aux besoins pratiques en services financiers des personnes pauvres ou à revenus intermédiaires.

La vision du Fonds National de Finance Inclusive est d'être solidement intégré dans le paysage financier et reconnu au plan national et international comme l'institution par excellence de la promotion de la finance accessible à tous, surtout pour les plus pauvres, à travers de solides Prestataires de Services Financiers diversifiés et pérennes ».

A l'horizon 2018 le FNFI contribue à toucher plus de deux Millions de togolais pauvres comme le montre le tableau suivant<sup>9</sup> :

**Tableau 2 : personnes touchées par le FNFI**

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de personnes nouvelles touchées grâce aux interventions du FNFI	300 000	330 000	380 000	450 000	540 000
Cumul des personnes touchées	300 000	630 000	1 010 000	1 460 000	2000 000

Source : ministère du développement à la base du Togo

La stratégie d'intervention s'articule comme suit :

Principes de base

- La vision du FNFI est basée sur une stratégie globale d'intervention qui est celle du « faire-faire ».
- Par des accords de performances et sur la base de critères rigoureux, le FNFI agira à travers les institutions financières qui rentrent dans sa vision

Mécanismes

- Mécanisme 1:

<sup>9</sup> <http://www.mindevbase.tg/vision-du-fnfi-2/>

Soutien à la réalisation d'une vraie offre de finance inclusive et mise en place des produits innovants et adaptés à travers des Appuis institutionnels aux Prestataires de Services Financiers (PSF) partenaires, (institutions de microfinance et autres) en vue du renforcement de leurs capacités.

- Mécanisme 2:

Mise à disposition des Prestataires de Services Financiers, de ressources adaptées sous forme de lignes de crédit à des conditions bonifiées permettant l'offre de produits aux bénéficiaires à des conditions rentables pour eux, tout en préservant l'équation de pérennité des institutions financières. La bonification de taux d'intérêt fait partie de ce mécanisme.

- Mécanismes 3:

Appuis pour la mise en place de mécanismes professionnels de garantie:

Un fonds de garantie pour accompagner les institutions financières qui desservent les secteurs risqués comme l'agriculture ou les premiers projets des jeunes ou dans l'artisanat ...;

Un fonds de facilitation pour favoriser l'octroi par le secteur bancaire de lignes de crédits importants aux institutions de microfinance.

Identification des bénéficiaires

- Axe 1: Clients potentiels des banques et surtout des IMF qui ne sont pas financés en raison des éléments réglés par les 3 mécanismes du FNFI.

- Axe 2: Individus et groupements accompagnés par les projets et programmes publics et privés de développement et qui sont dans un besoin de financement exprimé

- Axe 3: Mutuelles de Fédérations d'Unions de Groupements dans certaines préfectures qui souhaitent organiser en leur sein des activités d'épargne et de crédit

En matière organisationnelle, le FNFI a été créé par Décret pris en conseil des ministres. C'est un Etablissement Public à caractère financier jouissant d'une autonomie administrative et de gestion ayant pour tutelle le Ministère chargé du Développement à la Base.

Les organes de la FNFI sont :

- Un Conseil d'Administration qui sert d'organe d'orientation et de décision et est composé de cadres techniques venant d'institutions publiques et privées (Ministères, Bceao, Apim-Togo, Apbef, Bénéficiaires, Bailleurs)
- Une Direction générale animée par des professionnels rompus à la bonne gestion et spécialistes de la question.

Les ressources du FNFI sont constituées majoritairement de ressources de l'Etat qui en est le contributeur de base. Il faut noter la contribution des partenaires en développement du Togo.

On constate qu'il existe un environnement propice à l'émergence des PME/PMI qui constitueront la clientèle fondamentale de notre SFD.

## **2. Processus d'exécution et les moyens à mettre en oeuvre en oeuvre**

Dans cette section nous parlerons dans un premier temps de notre planning et enfin nous listerons les moyens utiles pour notre activité.

### **2.1 Processus d'exécution**

L'étude du marché et le positionnement qui seront développés dans le chapitre 3 nous permettront d'établir un programme qui débutera par l'évaluation des ressources nécessaires jusqu'au démarrage effectif de notre exploitation.

L'évaluation des ressources consistera à la détermination des coûts des différents moyens nécessaires au lancement des opérations de notre SFD.

Cette étape sera menée en même temps avec le bouclage du financement et de la matérialisation du projet.

Nous procéderons ensuite à l'acquisition du matériel nécessaire pour le démarrage des activités de notre SFD. Il s'agira d'acheter des matériels performants par une technique de consultation des plusieurs fournisseurs pour avoir un meilleur rapport qualité prix.

Le système de gestion devant être intégrée, nous procéderons ensuite à l'acquisition d'un logiciel performant et reconnu. Celui-ci devra être capable de faire les traitements en temps réel.

La ressource humaine constituera l'un des socles du développement de notre SFD. Pour ce faire nous procéder au recrutement des agents hautement qualifiés et expérimentés avec un vécu dans le monde de la microfinance et de la banque. Le recrutement se fera par appel à candidature ouvert au public. Nous bénéficierons de l'expertise des structures spécialisées avec une participation active des représentants des actionnaires pour les postes clés.

Une structure comme celle que nous projetons créer, aura besoin d'autres outils pour son fonctionnement. Il faudra nécessairement un manuel de procédures administratives et comptables. Il y aura aussi un manuel des opérations avec la clientèle et documents de discipline comme le règlement intérieur et la charte de bonne conduite.

Toutes ces étapes seront donc nécessaires au démarrage effectif des activités de notre SFD.

## 2.2 Les moyens à disposer

Ils concernent les immobilisations incorporelles et corporelles dont nous aurons besoins pour notre projet. On aura donc des logiciels, des matériels d'exploitation et des matériels de bureau. Les travaux de mise en place nécessiteront des installations et aménagements à réaliser.

L'évaluation de ces besoins s'est faite sur la base des consultations de fournisseurs du lieu d'implantation de notre entreprise.

**Tableau 3 : les immobilisations incorporelles**

Immobilisations incorporelles	
<b>Éléments</b>	<b>Valeur</b>
Frais d'Etablissement	5 000 000
Logiciels	5 000 000
<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>

Source : nous-mêmes

Les logiciels à acquérir seront des logiciels métiers en gestion de l'activité en microfinance. Nous bénéficierons dans ce sens de l'appui des partenaires prenant part au projet et qui disposent des expériences en microfinance.

Il faudra des travaux d'aménagement et d'installation dont le récapitulatif se présente comme suit :

**Tableau 4 : Installations et aménagement**

INSTALLATIONS ET AMENAGEMENTS	
Eléments	Montants
Générateur	2 500 000
Câblage, caméras et interconnexion	5 000 000
Aménagement du siège	10 000 000
Total	17 500 000

Source : nous-mêmes

Pour ce qui est du matériel et équipement du travail, on aura :

**Tableau 5 : Matériels d'exploitation**

MATERIELS D'EXPLOITATION			
Eléments	Quantité	Prix unitaire	Montant
Coffre-fort ignifuge 1 <sup>er</sup> type	1	1 000 000	1 000 000
Coffre –fort ignifuge 2 <sup>ème</sup> type	1	500 000	500 000
Autres matériels			3 000 000
<b>Total</b>			<b>4 500 000</b>

Source : nous-mêmes

Les matériels et mobiliers de bureaux nécessaires seront :

**Tableau 6 : Matériels et mobiliers**

MATERIELS ET MOBILIERS DE BUREAU			
Eléments	Quantité	Prix unitaire	Montant
Climatiseur Split SHARP	7	250 000	1 750 000
Ordinateur de bureau HP	10	400 000	4 000 000
Ordinateur portable HP	4	350 000	1 400 000
Photocopieur-imprimante HP en réseau	2	1 000 000	2 000 000
Scanner	3	100 000	300 000
Imprimante simple HP	5	150 000	750 000
Tables de bureau	10	70 000	700 000
Chaises de bureau	10	40 000	400 000
Chaises visiteurs clients	15	30 000	450 000
Armoires	8	80 000	640 000
Divers matériels et mobiliers			610 000
<b>TOTAL</b>			<b>13 000 000</b>

Source : nous-mêmes



Pour assurer les déplacements dans le cadre des activités de la société, on aura:

**Tableau 7 : matériel roulant**

MATERIEL ROULANT			
Eléments	Quantité	Prix unitaire	Montant
Voiture 4*4 pick up	1	14 000 000	14 000 000
Moto coursier	1	500 000	500 000
<b>TOTAL</b>			<b>14 500 000</b>

Source : nous-même

Les coûts et prix ci-dessus sont issus des informations recueillies sur le marché et les données comptables des SFD déjà en activité.

Nous évaluons à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) le montant des dépôts et cautionnements versés.

Pour faire fonctionner notre société on aura besoin d'un personnel compétent. L'esprit de management de qualité, de la capacité à travailler en groupe et sous pression seront les qualités premières des agents de notre société. Ceux-ci devront être diplômés d'Etudes Supérieures en microfinance et banque et finance des Ecoles reconnues pour ce qui est des cadres. Une grande expérience dans le secteur de la microfinance et de la banque sera le facteur clé de recrutement.

La gestion décentralisée par objectifs sera un élément important de notre système de management.

Le tableau suivant montre l'effectif de départ avec l'estimation des salaires sur la base du niveau de vie au Togo.

**Tableau 8 : le personnel nécessaire pour le démarrage**

Postes	Nombre	Niveau requis	Salaire brut mensuel
Directeur Général	1	BAC+5	700 000
Directeur de l'audit et du contrôle de gestion	1	BAC+5	600 000
Directeur de la prospective	1	BAC+4	500 000
Directeur informatique	1	BAC+4	500 000
Directeur juridique et contentieux	1	BAC+4	500 000
Directeur des ressources humaines	1	BAC+4	450 000
Directeur des opérations	1	BAC+4	500 000
Directeur finances et comptabilité	1	BAC+5	550 000
Agents de la clientèle	2	BAC+4	350 000
Caissiers	2	BAC+3	250 000
Coursier/chauffeur	1	BAC	100 000
Total mensuel			5 600 000
<b>Total annuel</b>			<b>67 200 000</b>

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Chapitre 3 :ETUDE FINANCIERE DU PROJET**

Cette partie mettra l'accent essentiellement sur le plan d'affaires et de l'analyse financière d'un tel projet. Nous parlerons de notre étude du marché, de la stratégie, les conditions des services à offrir, de la gestion des risques et enfin de l'analyse financière de notre projet.

## **I. Plan d'affaires**

### **1. Etude de marché**

Pour nous assurer de la réalisation de ce projet, nous avons procédé à une analyse de l'environnement du projet avec à la clé l'identification des facteurs relatifs à notre marché potentiel. Ce travail a été possible grâce au questionnaire<sup>10</sup> soumis à un échantillon de clients potentiels de notre SFD et aussi l'évaluation des concurrents sur le marché.

#### **1.1 L'enquête sur la base du questionnaire.**

Nous nous sommes basés sur un questionnaire afin de connaître les attentes et les besoins de notre marché cible dans le but de proposer un produit adapté.

Nous avons décidé de procéder à une enquête auprès d'un échantillon représentatif de ce marché cible qu'est celui des PME/PMI et micro entreprises.

L'échantillon constitué porte sur 200 entreprises.

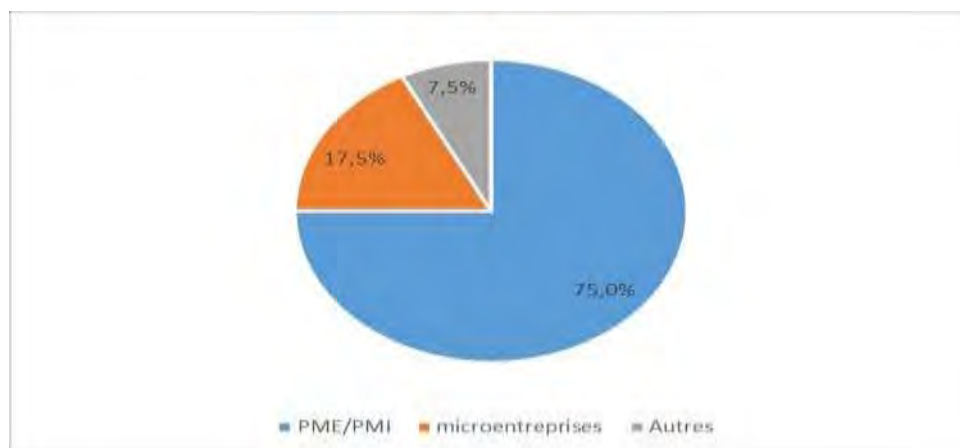
Les principales parties du questionnaire sont relatives à leur statut juridique, au secteur d'activités, leur besoin de financement avec les modalités y afférentes, leur appréciation du service offert et leurs attentes en ce qui concerne la communication sur les services offerts.

Parmi les résultats de l'enquête on peut déduire les représentations illustratives suivantes :

---

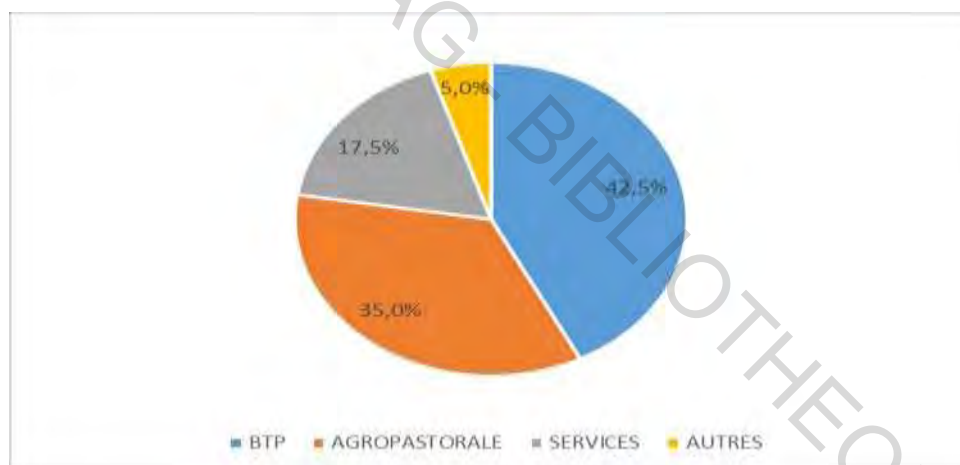
<sup>10</sup> Voir en annexe 5

**Figure 2: répartition par catégorie juridique**



Source : Nous-mêmes (travaux enquête)

**Figure 3: Répartition par secteur d'activités**



Source : Nous-mêmes (travaux enquête)

Les figures ci-dessus montrent qu'une partie importante des PME intéressées par le projet sont soit du secteur des BTP ou celui agropastorale.

### 1.2 Analyse SWOT de notre SFD

Celle-ci s'est faite sur la base du diagnostic de l'environnement macro-économique du Togo et l'analyse spécifique du secteur de la microfinance et des PME. Ceci nous a permis de connaître les bases de viabilité de notre idée d'entreprise et de cerner les facteurs qui peuvent constituer un frein au démarrage ou au développement de notre SFD.

L'analyse SWOT est donc une représentation des aspects relatifs à l'environnement interne avec les forces (Strengths) et les faiblesses (Weaknesses) et l'environnement externe avec les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) pour la faisabilité de notre projet.

**Tableau 9 : Analyse SWOT du SED**

<b>INTERNE</b>	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'une banque commerciale dans le projet</li> <li>▪ Actionnaires disposant des expériences en microfinance</li> <li>▪ Nouveauté de création de SFD sous forme SA au Togo.</li> <li>▪ Système d'information et de Gestion fiable et intégré</li> <li>▪ Bonne qualité de management avec un personnel expérimenté</li> <li>▪ Marché cible non saturé</li> <li>▪ Connaissance des conditions générales de crédit par les PME</li> <li>▪ Collaboration avec l'Agence Nationale de la Promotion et de Garantie de Financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures d'agrément et de convention cadre avec l'Etat.</li> <li>▪ Statut juridique entraînant une imposition</li> <li>▪ Mobilisation des autres actionnaires</li> </ul>
<b>EXTERNE</b>	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance soutenue de l'économie togolaise,</li> <li>▪ Plus de 80% de l'économie togolaise est assurée par les PME,</li> <li>▪ Plusieurs secteurs clés comme les Bâtiments et Travaux Publics, l'agriculture sont en modernisation,</li> <li>▪ Nouvelle loi sur les SFD</li> <li>▪ Existence de projets publics pour la finance inclusive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les titres fonciers servant de garanties sont contestés</li> <li>▪ Existence de grands réseaux de SFD sous forme de coopérative</li> <li>▪ Lancement prochain d'un compartiment de la BRVM dédié aux PME/PMI.</li> <li>▪ Les systèmes de management des PME sont à améliorer</li> </ul>

On peut conclure à partir de cette analyse que notre Système Financier Décentralisé de par l'originalité de sa démarche, se positionnera sur le marché très porteur de financement des PME au Togo. Les différentes forces et opportunités relatives à notre projet sont largement au-dessus des faiblesses et menaces y afférentes. Notre société pourra mener ses activités de financement des PME et réaliser de gros bénéfices. Cette réussite aura certainement un impact sur le produit net bancaire de la banque initiatrice de ce projet par les prêts qu'elle accordera à la société de microfinance.

### **1.3 Analyse de la concurrence.**

Comme stipulé dans la partie sur l'état de la microfinance au Togo, plus de 80% des parts du marché global sont détenus par FUCEC-TOGO, WAGES et URCLEC.

L'analyse a permis de constater que ce sont en majorité des structures sous forme coopérative et d'ONG. La majorité des clients sont donc ses membres. Elles éprouvent des difficultés pour financer les PME/PMI vu la structure de leur ressources qui sont constituées généralement des dépôts de leur membres.

Elles ont généralement des problèmes de refinancement auprès des banques commerciales malgré la surliquidité de celles-ci.

Le diagnostic de la concurrence a donc pour objet principal de nous positionner sur le marché en mettant en place une stratégie pour affronter de façon exhaustive les forces et les faiblesses des concurrents avec nos potentialités.

Les concurrents sont donc des sociétés mutualistes disposant d'une longue expérience dans le domaine. Toutefois elles présentent des faiblesses parmi lesquelles, le manque de ressources adéquates pour financer les PME, un mauvais système d'information et de gestion et des ressources humaines qualifiées.

Ces faiblesses constitueront le socle de la politique de pénétration de notre SFD.

Les ressources humaines disposeront de grandes expériences dans le domaine de la microfinance ajoutées à un système d'information et de Gestion adéquat et répondant aux standards internationaux. Les capacités financières des actionnaires constitueront une force pour le SFD en création.

## 1.4 Etude du marché cible

L'intensification de la concurrence sur les autres segments de marché est l'une des raisons pour lesquelles les banques commencent à s'intéresser aux PME.

Ainsi les banques disposent de plusieurs stratégies pour pénétrer ce secteur.

Notre projet permettra donc à une banque de toucher les PME par l'intermédiaire du SFD ainsi créé. Il s'agit donc d'un double avantage pour la banque.

Par ailleurs, les autorités de nombreux pays reconnaissent aujourd'hui l'importance du secteur des PME et s'emploient à faciliter l'accès de ces entreprises au crédit, en supprimant des obstacles juridiques et réglementaires et en créant ou améliorant l'infrastructure nécessaire au crédit. « Mais la croissance des services bancaires aux PME pourrait surtout tenir au fait que les banques commencent à comprendre les besoins particuliers et les aspirations des PME, et qu'elles adaptent leur démarche pour surmonter les obstacles que représentaient jusqu'à présent un risque de crédit et des coûts de transaction élevés. Les banques font état d'un meilleur rendement des actifs engagés dans les PME, preuve qu'elles commencent à mieux exploiter le potentiel de ce marché. »<sup>11</sup>

L'étude de la clientèle apparaît comme un moyen de pénétration du marché. La microfinance sert généralement les populations exclues du système bancaire classique. L'on peut donc citer les personnes physiques à faible revenu et les PME. Ces clients reprochent généralement aux structures mutualistes existantes, la faiblesse des crédits à eux accordés et le niveau élevé du taux d'intérêt. Pour attaquer un tel marché, il faudra donc connaître les exigences des acteurs. C'est ainsi que nous avons décidé de le cibler lors de notre enquête.

Il ressort de cette enquête que les entreprises ayant répondu à notre questionnaire sont à 75% des PME/PMI. Le reste est constitué des micro-entreprises. De même 77.5% des entreprises enquêtées exercent dans le BTP (45%) et l'agropastorale (22.5%). 80% des entreprises disent avoir une fois fait recours aux services d'une banque ou d'un SFD pour un financement. 75% disent disposer soit des suretés réelles ou un engagement par signature d'un organisme de garantie.

En termes de satisfaction de leur demande, plus de 70% disent avoir eu un financement mais compris en 5 et 10% de leur besoin.

---

<sup>11</sup> Tiré du Guide des services bancaires aux PME de la SFI en 2009.



A la question de savoir comment elles perçoivent l'idée de création d'un SFD avec le concours d'une banque et des autres actionnaires disposant des qualités en microfinance qui sera spécialisé dans le financement des PME, 85% des enquêtés trouvent que c'est une bonne chose et seront clients de celui-ci. Les autres disent qu'elles n'ont pas confiance dans une telle initiative (10%) ou sont indifférentes (5%).

En terme de coût du service à rendre par le SFD, les entreprises tout en reconnaissant que le taux appliqué en microfinance est élevé se disent confiantes avec le récent rabaissement du taux d'usure<sup>12</sup>.

Le principal canal de communication souhaité est la visite en agence (65%). Le reste sera assuré par la communication média.

Sur la base de ces éléments notre marché cible sera composé de trois segments principaux : la grande gamme composée des PME/PMI matures et structurées, de la gamme moyenne composée des PME/PMI à fort potentiel de croissance et la dernière gamme sera composée des micro entreprises.

Le principal produit à offrir sera le crédit. Le SFD participera aussi aux opérations interbancaires pour faire rentabiliser les excédents de trésorerie. Même si la forme que prendra notre SFD n'est pas habilitée à collecter l'épargne, nous exigerons des clients prêteurs des dépôts en termes de garantie pour leur demande de certaines facilités.

### **1.5 La stratégie marketing**

L'activité d'intermédiation bancaire étant de la servuction, on adoptera un marketing de service. Nous devons donc mettre en place une bonne stratégie marketing qui constituera l'élément clé de notre viabilité et le positionnement par rapport à la concurrence.

Notre SFD devra adopter une démarche marketing axée sur des politiques et un plan de conquête massive du marché avec des produits et services répondant aux attentes de nos clients. Il faudra miser sur nos forces internes en particulier le personnel qui devra à tout moment être le premier conseiller du client. Cela ne saura être une réussite que sur la base des performances à réaliser. La qualité des prestations en anticipant les préférences des clients sera l'élément primordial pour l'atteinte des objectifs du SFD.

---

<sup>12</sup> Ce taux est de 24% pour les SFD selon la décision N°CM/UMOA/011/06/2013

Pour avoir une segmentation précise de notre marché cible, une bonne expansion de nos activités et un avantage concurrentiel certain, il faudra une bonne stratégie marketing.

Nous allons utiliser la politique des « 4P ».

### **1.5.1 Politique de produit.**

La connaissance du marché et de nos potentiels clients sera un atout pour la définition des produits et services spécifiques à offrir. La segmentation constituera une base importante dans la détermination de ces produits et services (principalement le crédit durant les 5 premiers exercices)

L'analyse du couple produit-marché sera utilisée dans nos offres à la clientèle.

La démarche consistera à proposer au client le meilleur produit en réponses aux besoins exprimés. L'activité de la microfinance étant règlementée, il faudra une analyse minutieuse des attentes des clients afin de leur proposer le meilleur accompagnement.

Un système de veille stratégique devra être mis en place afin de déceler les tendances du marché et des aspirations des clients et proposer des améliorations au processus de fournitures des produits et services. Il faudra une simplification de la démarche vis-à-vis de la clientèle.

### **1.5.2 Politique de prix**

L'activité de microfinance est règlementée. Les taux que nous allons proposer doivent être dans la limite du taux d'usure. Ce taux est aussi fonction du coût des capitaux empruntés. La veille concurrentielle doit aussi nous permettre de nous situer dans la fourchette des taux servis par nos potentiels concurrents.

### **1.5.3 Promotion**

Les activités relatives à la promotion doivent permettre de faire face aux besoins de faire connaître le produit, de notoriété et de communication d'image. Ces trois éléments sont importants pour la mise en œuvre effective de notre projet. Le SFD doit avoir les moyens d'augmenter ses parts de marché en se posant les interrogations suivantes : comment les

augmenter ? Pourquoi les augmenter ? Ceci doit se faire par une bonne communication autour des produits et services. Le SFD communiquera aussi bien que la forme que sur le fond.

Il faudra ensuite choisir quel support utiliser. On distingue généralement les médias (journaux, télévision, radios) et les hors médias (réunions d'information). Des campagnes de sensibilisation seront menées pour permettre aux clients d'avoir une bonne connaissance des produits.

#### **1.5.4 Mise en place**

La capitale, Lomé sera le lieu d'installation du siège de notre SFD. Cette localisation nous permettra de d'être plus proche de notre clientèle. On constate une forte concentration des sièges sociaux des entreprises dans la capitale togolaise.

L'ouverture des comptes permettra de recueillir des informations nécessaires pour une meilleure connaissance du client. Le métier d'intermédiation financière est très concurrentiel et donc il faudra avoir le maximum d'information à l'ouverture des comptes. L'agence doit constituer un lieu de confirmation de la relation avec le client. La proposition des produits et services devra être faite lors des procédures d'ouverture de compte.

Toutes les informations exigées par la réglementation en vigueur doivent être recueillies. Il s'agit de celles relatives à l'identification juridique du client, son adresse, son secteur d'activité, etc.

#### **1.6 Le positionnement et la stratégie de croissance de notre SFD.**

Le SFD aura pour vocation d'être le leader sur le marché de la microfinance à travers les variables clés de la gestion que sont la solvabilité, la liquidité et la rentabilité. Un accent sera aussi mis sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

La qualité du service à offrir sera un élément essentiel du système de management. Ceci permettra de fidéliser notre clientèle de base.

C'est ainsi qu'on va aborder notre phase d'expansion qui sera matérialisée par la mise en service des agences régionales.

Les agences régionales seront donc des relais de notre SFD à l'intérieur du pays.

Cette stratégie sera bien étudiée afin de conquérir des nouvelles parts de marché. C'est la raison d'existence de la direction prospective dans notre organigramme.

Un plan de développement sur 10ans sera mis en place avec des sous programmes de 5ans.

## 2. Modalités des services offerts

Une partie des informations sur nos clients sera recueillie lors de l'ouverture des comptes.

Les informations communes seront le numéro du Registre du Commerce et De Crédit Mobilier (RCCM), les statuts, l'adresse, les photos.

La fiche suivante recueillera les renseignements généraux sur les PME.

**Tableau 10 : Renseignements commerciaux**

Éléments	Description
Présentation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type</li> <li>- Secteur d'activité</li> <li>- Actionnaires principaux</li> <li>- Dirigeant</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires sur les trois dernières années</li> <li>- Chiffre d'affaires sur l'année en cours</li> <li>- Situation des commande/marchés</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principaux</li> <li>- Mode de paiement</li> <li>- Délai de paiement</li> </ul>
Compétition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principaux concurrents du secteur</li> <li>- Part de marché</li> </ul>
Capacité des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principaux</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de règlement</li> <li>- Délai de paiement</li> </ul>
Historique de notre relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transactions passées</li> <li>- Perspectives de business</li> <li>- Besoins identifiés</li> <li>- Propositions de garanties</li> </ul>

Les critères de fidélité à notre SFD seront aussi utilisés pour le choix des dossiers de crédit.

➤ **Critères de validation d'un dossier de crédit**

Les principaux critères pour bénéficier d'un crédit sont les suivants :

- Avoir un compte dans notre SFD
- Etre une entreprise en règle avec l'Administration Fiscale
- Etre une entreprise qui existe depuis trois ans
- Disposer d'un business plan adéquat
- Les états financiers certifiés des 3 derniers exercices
- Les états financiers prévisionnels des 3 exercices à venir
- Engagement irrévocable de domicilier les recettes chez notre SFD ou la banque support
- Disposer d'une police d'assurance décès
- Constituer un dépôt compris entre 10% et 15% selon le montant sollicité
- Disposer des garanties (suretés réelles ou par signature d'organismes fiables)

➤ **Le processus de crédit**

Comme tout processus dans notre SFD, le processus de crédit sera détaillé dans le manuel de procédures et mis à la disposition. Nous pouvons citer les principales étapes qui sont :

- Une demande adressée au Directeur Général du SFD
- Mise à disposition des documents demandés
- Une série d'entretien
- Visite de terrain
- Instruction du dossier par la direction des opérations
- Analyse du dossier par le comité de crédit
- Analyse des garanties
- Approbation et décaissement

- Suivi du crédit selon les dispositions prudentielles de la commission bancaire

Pour instruire un dossier de crédit on utilisera la fiche suivante :

**Tableau 11: structure d'un dossier de crédit**

<b>Eléments</b>	<b>Informations correspondantes</b>
Date	
Nom de l'entreprise	
Secteur d'activité	
Présentation de la société	
Objet du dossier	
Facilités sollicitées : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montants</li> <li>- Taux*</li> <li>- Description</li> <li>- Frais de dossier</li> <li>- Echéance</li> <li>- Documentation requise</li> <li>- Garanties</li> </ul>	
Informations financières sur l'entreprise	
Analyse de l'opération	
Décision finale	

Source : nous-mêmes

\*Le taux à appliquer dépendra du niveau de risque du client et du montant sollicité. Il faut rappeler que le taux effectif à appliquer doit être dans la limite du taux d'usure fixé par la commission bancaire. Ce dernier est maintenant de 24%.

### 3. Prévisions commerciales

Sur la base de notre étude de marché et des informations sur la clientèle cible issu de notre enquête, nous allons proposer des prêts à taux promotionnel pour la première année. Nos ressources les cinq (5) premières années proviendront des emprunts auprès des actionnaires. Ces opérations seront matérialisées par des conventions réglementées comme préconiser par l'acte uniforme de l'OHADA sur les sociétés commerciales et GIE.

Nos prévisions se sont basées sur une progression de 10% chaque année et que ce seront les demandes de crédits des SFD qui engendreront les sollicitations de refinancement auprès des actionnaires qui sont la banque et les autres partenaires.

Nous avons décidé de segmenter notre clientèle en trois (3) catégories en fonction du niveau de risque.

**Tableau 12: Structure de portefeuille clients pour les cinq (5) premières années :**

Eléments	1 <sup>ère</sup> année		2 <sup>ème</sup> année		3 <sup>ème</sup> année		4 <sup>ème</sup> année		5 <sup>ème</sup> année	
	Poids	Taux	Poids	Taux	Poids	Taux	Poids	Taux	Poids	Taux
clients matures et structurées	65%	14%	65%	14%	65%	14%	65%	14%	65%	14%
Clients à fort potentiel de croissance	25%	15%	25%	15%	25%	15%	25%	15%	25%	15%
Clients constitués de micro	10%	16%	10%	16%	10%	16%	10%	16%	10%	16%

entreprises										
Total	100%		100%		100%		100%		100%	

Source : nous-mêmes

Nous avons donc choisi de maintenir la même répartition et les mêmes conditions durant les cinq (5) premières années d'exercice.

Nos prévisions commerciales sur la base des demandes rejetées par les banques classiques et les SFD sous forme mutualiste sont présentées ci-dessous :

**Tableau 13: données prévisionnelles**

Montants en millions de francs CFA

Eléments	1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	3 <sup>ème</sup> année	4 <sup>ème</sup> année	5 <sup>ème</sup> année
Emprunts	2 000	2 200	2 420	2 662	2 928
Montants crédit aux clients profil fiable	1 300	1 430	1 573	1 730	1 903
Montants crédit aux clients profil acceptable	500	550	605	666	733
Montants crédit aux clients profil moyen	200	220	242	266	292

Source : nous-mêmes.



## 4. Notions de maîtrise de risque dans le SFD

Pour assurer la pérennité du service offert et assurer un meilleur retour sur investissement aux actionnaires, la formation du personnel à la maîtrise des risques doit être un élément important du système de management du SFD. Les dispositions prudentielles des organismes de supervision doivent être respectées. Le SFD en projet étant dans « le commerce de l'argent » doit maîtriser ses risques.

### 4.1 Les risques en microfinance

On entend par risque : « tout fait ou évènement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une institution de Microfinance »<sup>13</sup>.

Ainsi donc lorsque le risque se produit, trois variables de la gestion du SFD peuvent être touchées. Il s'agit de la solvabilité, la liquidité, la rentabilité et les risques de contrepartie.

La solvabilité est la capacité du SFD à faire face à toutes ses dettes (dettes à court terme, moyen et long terme) avec la totalité de son actif.

La liquidité est la faculté à honorer ses engagements à court terme avec son actif réalisable ou disponible.

La rentabilité se traduit comme le résultat obtenu par le SFD au vu des moyens mis à sa disposition. Le risque est donc une menace qui peut avoir un impact négatif sur ces trois (3) aspects.

Les principaux risques des SFD peuvent être classés en cinq (5) familles :

➤ Les risques institutionnels

Il s'agit des risques liés :

- à la mission sociale,
- à la mission commerciale
- à la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds

➤ Les risques opérationnels

Selon le comité de Bâle, les risques opérationnels sont « le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défailants, de personnes et systèmes ou d'événements externes »

---

<sup>13</sup> Lucien CAMARA dans « la gestion des risques en microfinance »

Ces risques concernent :

- Le manque d'information
- La fraude
- La sécurité
- Les risques de crédit

Ces risques se manifestent au sein des SFD lorsqu'ils doivent faire face à un client qui est dans l'incapacité de rembourser son crédit. Il s'agit du risque majeur encouru par les SFD en raison de la proportion des crédits dans le total de leur bilan.

Ils concernent la politique de crédit inappropriée ou non suivie

- Les risques financiers

D'une façon générale les risques de marchés concernent les risques de variation d'un actif financier constatée sur un marché qui se traduit par une perte latente. On peut avoir aussi les risques de liquidité qui sont des risques liés à l'incapacité de revendre un actif. Il s'agit d'un risque lié à la nature de l'actif mais aussi à la crédibilité des parties prenantes.

En somme il s'agit des risques liés :

- Aux actif et passif
- Au taux de change
- Coûts d'exploitation
- Les risques externes

Dans ce cas il s'agit des risques issus de :

- Réglementation
- Concurrence
- Démographie
- Environnement physique
- Macroéconomie

## **4.2 La gestion des risques**

Une des forces du SFD en création sera la capacité du management à disposer des outils nécessaires pour la gestion des risques. Le système de contrôle interne permettra de disposer des procédures adéquates pour le suivi et la gestion de risques. Ce système doit être en

conformité avec les dispositions prudentielles des organismes de supervision. Il faudra suivre la gestion des risques en amont ou en aval.

La gestion des risques en amont concerne l'étude de dossier, la mise en place suivie du déblocage des fonds et le suivi des crédits.

Dans la procédure de gestion de crédit, le département des opérations veillera à collecter le maximum d'informations et de garanties nécessaires pour le montage du dossier. Il s'agira de prêter une attention particulière à la capacité de remboursement du prêt par le client, l'existence réelle de la garantie, le montant demandé et la durée. L'analyse de la situation financière doit se baser sur des données certifiées. Il faudra aussi s'assurer de la mise en place des mécanismes d'assurance. Les demandes doivent être conformes aux conditions fixées par le SFD en début de chaque année.

Une fois cette étape franchie, le dossier doit passer en comité de crédit pour approbation dans les limites des autorisations prévues. C'est le deuxième niveau de tri dans le processus car les autres membres porteront un regard critique sur la solidité du dossier. Le crédit sera donc mis en place une fois que les garanties nécessaires reçues. La suite sera le déblocage effectif des fonds en créditant le compte du client concerné.

Le suivi du crédit qui se met en place après le déblocage consiste à s'assurer du remboursement. Force est de constater que certains crédits ne sont pas remboursés selon l'échéancier prévu. Certains crédits ne sont d'ailleurs même plus remboursés. Dans le cas du SFD en création nous devons avoir une bonne politique de suivi de crédits étant donné que nous empruntons nos ressources auprès de la banque initiatrice du projet. La sensibilisation des débiteurs doit être permanente. Les agents en charge du crédit doivent assurer leur rôle de conseiller sans implication effective dans la gestion courante de l'entreprise cliente. Le SFD devra s'assurer que l'utilisation qui est faite du crédit est conforme à la demande faite. Le suivi implique donc des visites aux clients, l'avancement des travaux devant être une condition pour le déblocage des autres tranches si le crédit a été monté dans ce sens.

La défaillance d'un client doit se matérialiser par le rééchelonnement de la dette ; le traitement en comptabilité selon les normes prudentielles, la réalisation de la garantie et le recouvrement par voie d'huissier.

La gestion en aval concerne le respect des normes prudentielles édictées par les organes de supervision que sont la BCEAO et la Commission Bancaire de l'UEMOA. Ces normes sont édictées par l'instruction n°010-08-2010 du 30 Août 2010.<sup>14</sup>

Le tableau suivant fait le résumé des règles prudentielles.

**Tableau 14: Règles prudentielles**

<b>Règles prudentielles</b>	<b>Description</b>
Limitation des risques auxquels est exposée une institution	Les risques auxquels est exposé un SFD ne peuvent excéder le double de ses ressources externes et internes. La norme est de 200% maximum.
Couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables	En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue et/ou à court terme en emplois à moyen et long terme, les SFD doivent financer l'ensemble de leur actif immobilisé de ainsi que de leurs emplois à moyen et long terme par les ressources stables. La norme est de 100% minimum
Limitation des prêts aux dirigeants et au personnel ainsi qu'aux personnes liées	Il s'agit de contrôler la limitation des crédits aux dirigeants et au personnel. Le seuil est de 10% des fonds propres.
Limitation des risques pris sur une seule signature	Les risques pris sur une seule signature sont fixés à un seuil de 10% des fonds propres.
La norme de liquidité	La norme de liquidité mesure la capacité du SFD à faire face à son passif exigible c'est-à-dire à honorer ses engagements à court terme avec les ressources à court terme. Pour la forme que prendra notre SFD, cette norme est fixée à 60% minimum
Limitation des activités autre que l'épargne	Il s'agit de limiter l'exercice des activités

<sup>14</sup> Annexe n°2

et les opérations de prêts	autres que celles prévues dans la loi. La norme est de 5% maximum
Constitution de la réserve générale	La norme est de 15% minimum des excédents nets.
Norme de capitalisation	Le rapport fonds propres par le total actif doit être de 15% minimum.
Limitation des prises de participations	Les SFD peuvent prendre des participations dans les sociétés dans la limite de 25% de leur fonds propres.

Source : nous-mêmes sur la base de l'instruction N° 010-08-2010.

La périodicité de publication de ces ratios est détaillée à la dernière page de l'annexe relative à l'Instruction N°010-08-2010.

## II. Coût et analyse financière du projet

### 1. Coût et compte de résultat prévisionnel

#### 1.1 Le coût du projet

Pour démarrer le projet, il faut des investissements nécessaires pour démarrer l'activité. Il s'agit des rubriques de l'actif immobilisé à savoir les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les dépôts et cautionnement versés. Le coût du projet prend aussi en compte le besoin en fonds de roulement de la première année.

**Tableau 15: coût du projet**

Eléments	Montants
Frais d'établissement	5 000 000
Logiciels	5 000 000
installations et aménagements	17 500 000

Matériels d'exploitation	4 500 000
Matériels informatiques	8 450 000
Mobiliers de bureau	1 550 000
Matériels de bureau et autres	3 000 000
Matériels de transport	14 500 000
Dépôts et cautionnement versés	5 500 000
BFR	102 855 140
<b>TOTAL</b>	<b>167 885 140</b>

Source : nous-mêmes

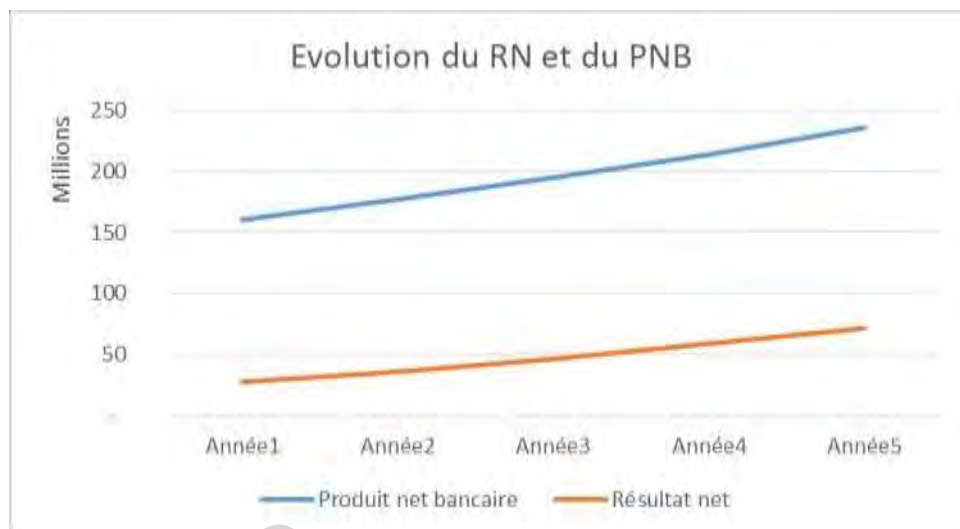
### 1.2 Le compte de résultat prévisionnel

L'obligation pour tout SFD est d'établir à la fin de chaque exercice comptable des états financiers. Le compte de résultat permet de dégager le résultat d'un exercice. Sa présentation prend en compte les charges et les produits.

Le SFD en création étant adossée à une banque et aux partenaires de renom, dès la première année, le système de management permettra de dégager déjà un résultat positif. Ce dernier en hausse durant les cinq premières années.

Il n'y aura pas de distribution de dividende durant la dite période.

#### **Figure 4: évolution du PNB et du résultat net**



Cette figure montre que le projet de création du SFD est rentable et l'augmentation du portefeuille permettra de générer beaucoup de revenus. Les données du compte de résultat se sont basées sur la prise en compte des charges probables et une grande prudence dans l'évaluation des produits.

## 2. Le plan de financement initial et le besoin en fonds de roulement

Le plan de financement initial est la représentation des ressources disponibles face aux besoins financiers au moment de la constitution du SFD.

Ce tableau<sup>15</sup> permet aussi de dégager un déficit ou un excédent des ressources durables par rapport aux emplois durable au début du projet.

Le besoin en fonds de roulement est le financement du cycle d'exploitation. Il s'agit des dépenses courantes hormis les intérêts payés sur les capitaux empruntés.

Il s'agit du décalage entre les encaissements et les décaissements. Dans le cas de ce projet, l'évaluation du BFR, nous avons retenu une hypothèse d'extrême prudence en intégrant toutes les dépenses de la première année pour le calcul de la VAN.

Le tableau du besoin en fonds de roulement<sup>16</sup> sur les cinq (5) années prend en compte une évolution des lignes de crédit au cours de la période.

<sup>15</sup> Voir Annexe n°7

### 3. L'analyse financière du projet

La rentabilité du projet va se mesurer par deux (2) critères à savoir la valeur actuelle nette et le taux de rentabilité interne.

Pour le calcul de la valeur actuelle nette nous avons retenu le taux d'usure de l'activité bancaire dans la zone UEMOA. Ce taux est de 15%.

Nous avons aussi inclus le BFR de la première année dans les flux d'investissements.

La VAN étant positive, le projet de création du SFD est rentable car la valeur actuelle nette correspond au surplus monétaire actualisé de la société en création espère récolter de ses futurs encaissements.

**Tableau 16: calcul de la VAN**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Cash-Flow prévisionnel (ou CAF)	39 941 402	48 921 314	58 783 669	68 839 991	81 212 001
Actualisation= $(1+i)^{-n}$ ; $i=15\%$ $n=[1;5]$	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
CAF actualisées	34 733 043	36 989 406	38 650 263	39 362 707	40 378 607
CAF actualisées cumulées	34 733 043	71 722 449	110 372 711	149 735 419	190 114 025
Flux d'Investissements	167 885 140		8 450 000		
Flux d'Investissements actualisés	167 885 140		5 555 875		
Flux d'Investissements actualisés cumulés	167 885 140	167 885 140	173 441 015	173 441 015	173 441 015
<b>VALEUR ACTUELLE NETTE</b>					<b>16 673 010</b>

Le taux de rentabilité interne (TRI) est le taux d'analyse financière qui donne une VAN nulle c'est-à-dire que le projet n'est ni rentable ni déficitaire.

Sur la base des cash flows et des flux d'investissements actualisés, nous nous sommes basés sur la fonction « analyse des scénarios-valeur cible » de microsoft Excel pour avoir un TRI égal à 19% qui est supérieur au taux retenu pour calculer la VAN.

### 4. L'impact sur les résultats de la banque initiatrice du projet

L'impact sur les résultats de la banque initiatrice du projet se mesurera sur deux (2) volets. Le premier volet entrainera une augmentation de son produit net bancaire sur la base des intérêts facturés au SFD. Nous prenons l'hypothèse que le coût moyen des capitaux à prêter au SFD

<sup>16</sup> Voir Annexe n°10



sera de 5% (moyenne entre le taux de refinancement de la BCEAO, les taux de DAT et les taux des emprunts obligataires des banques). Elle facturera au SFD à un taux de 7%/an soit un gap positif de 2% sur les crédits octroyés avec des frais de dossier de 0.25% flat.

**Tableau 17 : impact sur le PNB de la banque initiatrice du projet**

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
produits des capitaux empruntés (7%/an)	140 000 000	154 000 000	169 400 000	186 340 000	204 974 000
Coûts des capitaux empruntés (5%/an)	100 000 000	110 000 000	121 000 000	133 100 000	146 410 000
Autres commissions reçues (taux 0,25% flat)	5 000 000	5 500 000	6 050 000	6 655 000	7 320 500
<b>Impact sur le PNB</b>	<b>45 000 000</b>	<b>49 500 000</b>	<b>54 450 000</b>	<b>59 895 000</b>	<b>65 884 500</b>

Source : nous-mêmes

Le deuxième volet concerne les dividendes à espérer sur les bénéfices nets. Cette répartition sera fonction des apports au capital de départ du SFD.

## CONCLUSION

Actuellement l'activité de la microfinance s'est révélée comme une niche de rentabilité en Afrique subsaharienne. Néanmoins nous constatons qu'elle est concentrée sur une gamme de clientèle composée des personnes physiques à faible revenus. Le segment très prometteur des PME n'est ni servi par les systèmes financiers décentralisés (en raison de manque de ressources adéquates) ni par les banques (en raison de la non maîtrise du secteur et les règles prudentielles).

Face à la concurrence qui sévit dans le secteur bancaire et la forte réglementation qui y existe, le projet de création d'une jointe venture en microfinance procurera sans doute un double avantage à la banque. Il permettra à une banque d'intervenir sur le marché de la microfinance avec comme clientèle cible les PME. Cette intervention se fera d'une façon prudente car en

collaboration avec des partenaires disposant des atouts dans le secteur. L'autre avantage à tirer est l'augmentation du produit net bancaire issu des crédits que la banque accordera au SFD créé. Cette stratégie permettra d'augmenter le refinancement du poumon de l'économie Togolaise.

Notre étude de marché corroborée avec le constat du manque de financement des PME dans la zone UEMOA, nous montre l'existence réelle d'une clientèle.

L'analyse financière du projet a montré que ce dernier est viable avec des indicateurs de performance qui sont positifs sur les cinq (5) premiers exercices et ce sur une base d'extrême prudence en prenant en compte toutes les charges possibles et étant très réaliste sur l'évaluation des futurs cash flows.

Les ressources humaines à choisir seront des agents expérimentées en microfinance et en banque. Le système de contrôle interne à mettre en œuvre permettra d'assurer une meilleure gestion des risques sur les crédits octroyés et ce en conformité avec la réglementation en vigueur.

Nous sommes confiants quant à la réalisation et la rentabilité du projet car les acteurs de sa mise en œuvre disposent des moyens humains, techniques et financiers pour y parvenir.

L'appui de l'Etat togolais à ce projet lui donnera plus de crédibilité et constituera un tant soit peu une solution au problème de refinancement des PME qui contraste avec la surliquidité des banques commerciales.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages, mémoires

- Omar Assani, « Articulations banques/institutions de microfinance : Quel apport pour l'intermédiation financière ? » juillet 2013
- COUSSERGUES, SYLVIE (de), Gestion de la Banque : du Diagnostic à la Stratégie, 3ème édition Dunod, 2002
- Fall F., (2009), Panorama de la relation banques/institutions de microfinance à travers le monde, Revue du Tiers monde, n°199, 2009
- Lucien CAMARA, « la Gestion des risques en microfinance », éditions : Abidjan Plantation, 2006
- Haudeville B., Dadot C., (2002), « Vers un système financier de type mixte dans l'UMOA ? », Mondes en développement
- Serge Nathanael SATCHIVI, « Le refinancement des Institutions de Microfinance : rapprocher davantage les banques commerciales des IMF », mémoire de fin de formation, MBF

### Sites internet (consultés du 15 Octobre 2013 au 15 juin 2014)

- Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest, [www.bceao.int](http://www.bceao.int)
- le portail de la microfinance, [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org)
- the Consultative Group to Assist the Poor, [www.cgap.org](http://www.cgap.org)
- le Mix Market, [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)
- le Comité d'Echange, de Réflexion et d'Informations sur les Systèmes d'Epargne-Crédit [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)
- The Yunus Centre, [www.muhammadyunus.org](http://www.muhammadyunus.org)
- The Planet Finance, [www.planetfinance.org](http://www.planetfinance.org)

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Liste non exhaustive de certains partenaires issue du répertoire de l'African  
Microfinance Transparency de 2009**

GESAG - BIBLIOTHEQUE

## ADA-LUXMINT

RÉPERTOIRE DES INVESTISSEURS

DEUXIÈME ÉDITION | 2009

### COORDONNÉES:

Type d'organisation

Programme d'Investissement

Représentant

Ming-Yee Hsu

Moses Banda Mwendwa

Adresse

21, Allée Scheffer L-2520 Luxembourg,  
Grand Duché de Luxembourg

T: +352 456868-26

E-mail: [ming.ada@microfinance.lu](mailto:ming.ada@microfinance.lu)

Site Web

[www.microfinance.lu/71.html](http://www.microfinance.lu/71.html)

### APERÇU DE L'ORGANISATION:

#### Historique:

Créé en 1999 avec le soutien financier du gouvernement luxembourgeois, ce programme vise à accompagner les IMF dans leur processus de croissance et à leur faciliter l'accès au marché des capitaux. En favorisant, d'une part, la croissance de leur portefeuille de crédit, et d'autre part, la construction d'un historique de crédit, les IMF renforcent leur crédibilité auprès des investisseurs potentiels. ADA-LUXMINT se veut un «véhicule d'investissement non lucratif» durable: quand l'engagement financier, portant sur trois à six années, arrive à terme et que l'IMF devient autonome, ADA-LUXMINT récupère le capital accordé initialement et le réutilise en faveur d'autres IMF moins matures.

**OBJECTIF / MISSION EN MICROFINANCE :**

Voir ci-dessus

**PRODUITS /  
SERVICES FINANCIERS OFFERTS :**

- > Prêts aux IMF
- > Garanties aux IMF
- > Prises de participation

**CARACTÉRISTIQUES DU FINANCEMENT :**

Taille d'investissement  
Maximum 500.000 €

Avantages comparatifs  
Solutions flexibles

- Critères d'éligibilité
- > Au moins trois ans d'activités
  - > Au moins 1000 clients
  - > Un portefeuille minimum de 500.000 €
  - > PAR (30 jours) < 10% du portefeuille brute.
  - > Rentrer dans ses frais



## AGORA MICROFINANCE FUND

RÉPERTOIRE DES INVESTISSEURS

DEUXIÈME ÉDITION | 2009

### COORDONNÉES:

Type d'organisation

Véhicule d'investissement en Microfinance

Représentant

Rebecca McKenzie

Tanmay Chetan

Adresse

21 Albion Mews, Londres W2 2BA, Grande-Bretagne

T: +44 7961 185589

E-mail: Rebecca.mckenzie@mac.com

Site Web

**N/A**

### APERÇU DE L'ORGANISATION:

#### Historique:

Agora est une entreprise en microfinance qui créée en 2008. L'établissement de l'Agora Microfinance Fund (AMF) est actuellement en cours. Les investissements d'AMF seront réalisés sous forme de prêts et de prises de participation, incluant également des dettes convertibles pour les IMF basées en Afrique et Asie.

### OBJECTIF / MISSION EN MICROFINANCE:

La mission d'AMF est de maximiser la rentabilité sociale des investissements en microfinance tout en réalisant un profit juste et durable pour les investisseurs et partenaires d'AMF.



## AGORA MICROFINANCE FUND

RÉPERTOIRE DES INVESTISSEURS

DEUXIÈME ÉDITION | 2009

### PRODUITS / SERVICES FINANCIERS OFFERTS :

- > Prêts aux IMF
- > Prises de participation

### CARACTÉRISTIQUES DU FINANCEMENT :

Taille d'investissement

1 million – 5 millions €

Avantages comparatifs

Assistance technique ; optimisation sociale

Critères d'éligibilité

Taille du marché : couverture microfinance, situation macro-economique, risques politiques et autres, l'environnement réglementaire et légal.

Mission : performance social, viabilité financière,

Capacité de l'IMF : personnel, gouvernance d'entreprise, intégrité, portefeuille, potentiel de croissance, concurrence, risques, potentiel de sortie

## **ALTERFIN**

RÉPERTOIRE DES INVESTISSEURS

DEUXIÈME ÉDITION | 2009

### **COORDONNÉES:**

Type d'organisation

Société coopérative

Représentant

Hugo Couderé

Adresse

Vlasfabriekstraat 11, B – 1060 Bruxelles, Belgique

T: +32 2 538 58 62

E-mail : [alterfin@alterfin.be](mailto:alterfin@alterfin.be)

Site Web

[www.alterfin.be](http://www.alterfin.be)

### **APERÇU DE L'ORGANISATION:**

#### **Historique:**

La société coopérative Alterfin a été fondée en 1994 ; elle est un vecteur de coopération Nord-Sud entre des organisations, des institutions financières, des organisations sociales, quelques entreprises et plus d'un millier de personnes privées. Alterfin investit dans des institutions de microcrédit et des associations de producteurs participant au commerce équitable en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Ces organisations accordent des crédits à des dizaines de milliers de petits agriculteurs et entrepreneurs dans les pays du Sud. (Voir [www.alterfin.be](http://www.alterfin.be))



**OBJECTIF / MISSION EN MICROFINANCE :**

Alterfin veut contribuer à améliorer la dignité humaine dans les pays en développement, par la promotion d'activités économiques individuelles et collectives, initiatives locales qui contribuent à un développement durable.

**PRODUITS /  
SERVICES FINANCIERS OFFERTS :**

- > Prêts à des IMF
- > Garanties à des IMF
- > Participation au capital

**CARACTÉRISTIQUES DU FINANCEMENT :**

Taille d'investissement  
de 35.000 à 850.000 €

**Avantages comparatifs**

Pour Alterfin, le financement s'inscrit dans un partenariat de long terme.

**Critères d'éligibilité**

L'IMF doit être capable de démontrer qu'elle travaille de manière pérenne et qu'elle inscrit la recherche des performances sociales aussi bien dans ses politiques que dans son fonctionnement.

**Annexe 2 : ANNEXE de L'instruction n°010-08-2010 du 30 Août 2010 sur les règles prudentielles**



**PERIODICITE DE PRODUCTION DES RATIOS PRUDENTIELS**

Libellés	Périodicité de production	
	SFD de l'article 44	Autres SFD
Limitation des risques auxquels est exposée une institution	Mensuelle	Trimestrielle
Norme de capitalisation	Mensuelle	Mensuelle
Limitation des prêts aux dirigeants et au personnel, ainsi qu'aux personnes liées	Mensuelle	Trimestrielle
Limitation des risques pris sur une seule signature	Mensuelle	Trimestrielle
Coefficient de liquidité	Mensuelle	Mensuelle pour les SFD qui collectent des dépôts et trimestrielle pour les autres
Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	Trimestrielle	Trimestrielle
Réserve générale	Trimestrielle	Trimestrielle
Couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables	Trimestrielle	Trimestrielle
Limitation des prises de participation	Trimestrielle	Trimestrielle



15

**Annexe 3 : Liste des documents constitutifs du dossier d'agrément**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES DOCUMENTS ET INFORMATIONS CONSTITUTIFS  
DU DOSSIER DE DEMANDE D'AGREMENT EN QUALITE  
DE SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE**

**(SOCIETE COMMERCIALE)**

A la demande d'agrément, sont annexés en deux (2) exemplaires les documents suivants:

**Documents et informations communs aux SFD quelle que soit la forme juridique**

1. les copies des statuts, dûment signés par chacun des dirigeants élus de l'institution, ainsi que du règlement intérieur s'il y a lieu. Ces documents doivent comporter des informations sur la dénomination, le siège social et la zone d'intervention;
2. le récépissé de dépôt des statuts auprès du greffe du tribunal;
3. les noms, adresses, professions et curriculum vitae des membres des organes d'administration et de gestion ou de contrôle, avec l'extrait de leur casier judiciaire ou une attestation de bonne moralité délivrée par les autorités compétentes, datant de moins de trois (3) mois, ainsi que le certificat de nationalité ou un document attestant de la nationalité;
4. les prévisions en matière d'implantation de points de services ;
5. la demande de dérogation individuelle pour les non-ressortissants de "UMOA comme prescrit par l'article 29 de la loi;
6. l'expérience des dirigeants dans le domaine bancaire ou financier;
7. l'organisation de la gouvernance et l'organigramme de l'institution;
8. le plan d'affaires sur une période d'au moins trois (3) ans, ainsi que le plan de relève de l'assistance technique et financière, le cas échéant. Le plan d'affaires doit comporter les états financiers prévisionnels (bilan et compte de résultat), pour les trois (3) premières années, présentés conformément aux dispositions du référentiel comptable spécifique des SFD. Ces documents devront faire ressortir les éléments permettant de déterminer les ratios prudentiels prévisionnels;
9. l'évaluation des moyens matériels, humains, financiers et techniques, y compris les locaux prévus, au regard des objectifs et des besoins;
10. le manuel de politique d'épargne et de crédit;
11. les manuels de procédures administrative, budgétaire, comptable (conforme au plan de comptes du référentiel comptable des SFD), financière, informatique et de contrôle interne et autres documents (fiche de poste, plan de formation des dirigeants et du personnel, code de déontologie) ;
12. le plan de trésorerie prévisionnel;
13. la méthodologie de calcul du taux effectif global d'intérêt appliqué à la clientèle et son illustration à travers un exemple représentatif;
14. les procédures d'identification des clients, conformément aux dispositions de la loi uniforme relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux dans les Etats membres de l'UEMOA ainsi



qu'à celles de l'annexe à ladite loi uniforme, relatives aux modalités d'identification des clients personnes physiques, ainsi qu'un dispositif définissant les procédures et règles internes de prévention et de détection du blanchiment de capitaux;

15. la preuve des moyens nécessaires à la conduite des activités notamment les copies des protocoles d'accord éventuels signés avec les partenaires techniques et financiers extérieurs qui envisagent de soutenir l'institution;

16. l'engagement des promoteurs de maintenir ces moyens durant la vie du SFD, tant au plan organisationnel, humain, matériel que financier;

17. le bilan d'ouverture du premier exercice.

### **DEMANDE D'AGREMENT EN QUALITE DE SOCIETE COMMERCIALE**

1. le certificat d'immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier;

2. l'acte notarié attestant de la libération de la part du capital requis lors du dépôt du dossier;

3. l'attestation délivrée par la banque relative à la disponibilité des fonds dans un compte ouvert dans ses livres;

4. le procès-verbal de l'Assemblée Générale constitutive, s'il y a lieu'

5. les pièces attestant des versements effectués au titre des souscriptions du capital;

6. les états financiers et rapports d'activités des actionnaires personnes morales pour les trois (3) derniers exercices, s'il y a lieu ;

7. la déclaration notariée des revenus des actionnaires personnes physiques détenant au moins 10% du capital;

8. une déclaration sur l'honneur des liens des promoteurs et actionnaires de référence avec d'autres établissements de crédit, SFD ou toute autre société.

==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==\*\*==



**Annexe 4 : Liste des SFD agréées par le ministère de l'Economie et des Finances du  
TOGO**

MINISTERE DE L' ECONOMIE ET DES FINANCES

CELLULE D'APPUI ET DE SUIVI  
DES INSTITUTIONS MUTUALISTES  
OU COOPERATIVES D'EPARGNE ET DE CREDIT

Tel (228) 240 87 55 - BP 3521 - Lomé

REPUBLIQUE TOGOLAISE

TRAVAIL - LIBERTE - PATRIE

LISTE DES MUTUELLES OU COOPERATIVES AGREEES EN ACTIVITE

N°	INSTITUTIONS	N° D'immatriculation	N° D'arrêtés	DATE	SIEGE	PREFECTURE	RESEAU
1.	FUCEC-TOGO -TOGO	T/1/GFLM/97/0001A	155/MEF/DE/CAS-IMEC	26/11/97	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
2.	FEDERATION CECAV	T/2/AGAM/97/0002A	154/MEF/DE/CAS-IMEC	26/11/97	Kpalimé	Agou	FECECAV
3.	CECA	T/1/GFLM/97/0003A	156/MEF/DE/CAS-IMEC	26/11/97	Lomé	Golfe	Néant
4.	MUTUELLE NEVAEME	T/1/GFLM/97/0004A	163/MEF/DE/CAS-IMEC	08/12/97	Lomé	Golfe	UMECTO
5.	MUTUELLE KEKELI	T/1/YTIB/97/0006A	164/MEF/DE/CAS-IMEC	08/12/97	Tabligbo	Yoto	UMECTO
6.	MUTUELLE YAYRA	T/1/ZITV/97/0007A	165/MEF/DE/CAS-IMEC	08/12/97	Tsévié	Z3io	UMECTO
7.	AMUPEC*	T/1/GFLM/98/0009A	036/MEFP/DE/CAS-IMEC	16/04/98	Lomé	Golfe	Néant
8.	MUTUELLE DODZI	T/1/AVKV/98/0011A	223/MEF/DE/CAS-IMEC	15/05/98	Kévé	Avé	Néant
9.	MUTUELLE TIBI	T/3/TCCK/99/0015A	065/MEF/CAS-IMEC	02/02/99	Sokodé	Tchaoudjo	UMECTO
10.	CEC- MOKPOKPO	T/1/GFLM/99/0017A	123/MEF/CAS-IMEC	31/03/99	Lomé	Golfe	Néant
11.	MUTO	T/1/GFLM/99/0019A	161/MEFP/SG/CAS-IMEC	18/08/99	Lomé	Golfe	Néant
12.	COOPEC PARAPLUIE	T/1/GFLM/2000/0024A	124/MEFP/SG/CAS-IMEC	18/04/00	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
13.	COOPEC BARKOISSI	T/5/OTBA/2000/0025A	127/MEFP/SG/CAS-IMEC	18/04/00	Barakoissi	Oti	FUCEC-TOGO
14.	COOPEC MANDOURI	T/5/KPMA/2000/0027A	126/MEFP/SG/CAS-IMEC	18/04/00	Mandouri	Kpendjal	FUCEC-TOGO
15.	COOPEC BASSAR-VILLE**	T/4/BABA/2000/0028A	129/MEFP/SG/CAS-IMEC	18/04/00	Bassar	Bassar	FUCEC-TOGO
16.	COOPEC NAMON-DOUGBA	T/5/TONA/2000/0029A	128/MEFP/SG/CAS-IMEC	18/04/00	Namon-doughba	Tone	FUCEC-TOGO

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion



17.	COOPEC GAIETE	T/3/TCSK/2000/0030A	208/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Sokodé	Tchaoudjo	FUCEC-TOGO
18.	COOPEC GUERIN-KOUKA**	T/4/DAGK/2000/0031A	209/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Guerin-kouka	Dankpen	FUCEC-TOGO
19.	COOPEC KETAO**	T/4/BIKE/2000/0032A	210/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Ketao	Binah	FUCEC-TOGO
20.	COOPEC PAGOUDA**	T/4/BIPA/2000/0033A	211/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Pagouda	Binah	FUCEC-TOGO
21.	COOPEC KANDE	T/4/KEKA/2000/0034A	212/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Kande	Keran	FUCEC-TOGO
22.	COOPEC SOTOUBOUA**	T/3/SOSO/2000/0035A	213/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Sotouboua	Sotouboua	FUCEC-TOGO
23.	COOPEC MANGO-VILLE**	T/5/OTMA/2000/0036A	214/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Mango	Oti	FUCEC-TOGO
24.	COOPEC BLITTA	T/3/BLBL/2000/0038A	216/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Blitta	Blitta	FUCEC-TOGO
25.	COOPEC KARA-VILLE**	T/4/KOKA/2000/0039A	217/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Kara	Kozah	FUCEC-TOGO
26.	COOPEC CFAE	T/2/AGCF/2000/0040A	218/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Agou	Agou	FUCEC-TOGO
27.	COOPEC NAKI-EST	T/5/KPNE/2000/0041A	219/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Naki-est	Kpendjal	FUCEC-TOGO
28.	COOPEC DAPAONG-VILLE	T/5/TODA/2000/0042A	220/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Dapaong	Tone	FUCEC-TOGO
29.	COOPEC TSEVIE VILLE**	T/1/ZITV/2000/0043A	221/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Tsevie	Zio	FUCEC-TOGO
30.	COOPEC NIAMTOUGOU	T/4/DONI/2000/0044A	222/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/08/00	Niamtougou	Doufelgou	FUCEC-TOGO
31.	COOPEC AGBELOUVE	T/1/ZIAG/2000/0047A	264/MEFP/SG/CAS-IMEC	18/11/00	Agbelouve	zio	FUCEC-TOGO
32.	COOPEC AVE	T/1/GFLM/2000/0048A	265/MEFP/SG/CAS-IMEC	28/11/00	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
33.	COOPEC CAR-NAOLO	T/2/HANO/2000/0049A	266/MEFP/SG/CAS-IMEC	28/11/00	Notse-naolo	Haho	FUCEC-TOGO
34.	CECAC	T/1/GFLM/2000/0051A	268/MEFP/SG/CAS-IMEC	28/11/00	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
35.	COOPEC SANTE-ZIO**	T/1/ZITV/2000/0053A	270/MEFP/SG/CAS-IMEC	28/11/00	Tsevie	Zio	FUCEC-TOGO
36.	CMECF-BLITTA	T/3/BLBL/2000/0056A	257/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/11/00	Blitta	Blitta	UCMECF-TO
37.	CMECF-SOKOKE	T/3/TCSK/2000/0057A	258/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/11/00	Sokodé	Tchaoudjo	UCMECF-

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion



							TO
38.	CMECF SOTOUBOUA	T/3/SOSO/2000/0058A	259/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/11/00	Sotouboua	Sotouboua	UCMECF-TO
39.	CMECF TCHAMBA	T/3/THTH/2000/0059A	260/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/11/00	Tchamba	Tchamba	UCMECF-TO
40.	MGPCC « DEKAWOWO »	T/2/KLKP/2000/0060A	261/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/11/00	Kpalimé	Kloto	Néant
41.	MUSED	T/1/GFLM/2000/0061A	262/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/11/00	Lomé	Golfe	Néant
42.	CVECG	T/1/VOVO/2000/0062A	263/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/11/00	Vogan	Vo	Néant
43.	COOPEC TdE	T/1/GFLM/2001/0063A	046/MEFP/SG/CAS-IMEC	26/02/01	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
44.	COOPEC P&T	T/1/GFLM/2001/0064A	047/MEFP/SG/CAS-IMEC	26/02/01	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
45.	COOPEC ECHOPPE	T/1/GFLM/2001/0065A	048/MEFP/SG/CAS-IMEC	26/02/01	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
46.	U.M.E.C.TO	T/1/GFLM/2001/0066A	051/MEFP/SG/CAS-IMEC	02/03/01	Lomé	Golfe	UMECTO
47.	COOPEC SOLIDARITE	T/1/GFLM/2001/0067A	075/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
48.	COOPECEELO	T/1/GFLM/2001/0068A	076/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
49.	COOPEC AFAGNAN	T/1/AFAF/2001/0069A	079/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Afagnan	Afagnan	FUCEC-TOGO
50.	COOPEC KOUVE	T/1/YTKU/2001/0070A	078/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Kouve	yoto	FUCEC-TOGO
51.	C.E.C.E.A.O	T/1/VOHA/2001/0071A	079/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Hahotoé	Vo	FUCEC-TOGO
52.	COOPECTRASSTO	T/1/GFLM/2001/0072A	080/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
53.	COOPEC SANTE-OGOU	T/2/OGAT/2001/0077A	085/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Atakpame	Ogou	Néant
54.	COOPEC HOPITAL BETHESDA	T/2/AGAG/2001/0078A	086/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Agou-Nyogbo	Agou	FUCEC-TOGO
55.	COOPEC MATURITE	T/1/GFLM/2001/0079A	087/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
56.	COOPEC AKEPE	T/1/AVAK/2001/0080A	088/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Akepe	ave	FUCEC-TOGO
57.	COOPEC AD	T/1/GFLM/2001/0081A	089/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Lomé	Golfe	Néant
58.	COOPEC GANDO	T/5/OTGA/2001/0082A	090/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Gando	Oti	FUCEC-TOGO

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion



59.	COOPEC NOVISSI	T/2/OGAT/2001/0083A	091/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Atakpame	Ogou	FUCEC-TOGO
60.	COOPEC TOGO PORT	T/1/GFLM/2001/0084A	092/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Lomé	Golfe	Néant
61.	COOPEC ADJENGRE**	T/3/SOAJ/2001/0085A	093/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Adjengré	Sotouboua	FUCEC-TOGO
62.	COOPEC ARIZIKI D'ASSOLI	T/3/ASBA/2001/0086A	094/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/01	Bafilo	Assoli	FUCEC-TOGO
63.	CECAP	T/1/GFLM/2001/0087A	129/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/07/01	Lomé	Golfe	Néant
64. C	COOPECTAT	T/1/GFLM/2001/0088A	130/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/07/01	Lomé	Golfe	Néant
65.	CECPF	T/1/GFLM/2001/0089A	131/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/07/01	Lomé	Golfe	Néant
66.	CETRASTOC	T/2/OGAT/2001/0092A	190/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/01	Atakpamé	Ogou	Néant
67.	COOPEC KATCHERE	T/2/EMMO/2002/0096A	012/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/02/02	Morétan	Est-mono	FUCEC-TOGO
68.	COOPEC NYAMENEKO	T/1/AFAT/2002/0097A	013/MEFP/SG/CAS-IMEC	23/04/02	Attitogon	Lacs	FUCEC-TOGO
69.	COOPEC ENYO	T/2/KTAD/2002/0100A	016/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/02/02	Adéta	Kpélé-akata	FUCEC-TOGO
70.	COOPEC ELAVAGNON	T/2/EMEL/2002/0101A	017/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/02/02	Elavagnon-centre	Est-mono	FUCEC-TOGO
71.	COOPEC AHEPE	T/1/YTAH/2002/0102A	018/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/02/02	Ahepe	yoto	FUCEC-TOGO
72.	CPDE NOTRE DAME DE FATIMA	T/4/DONI/2002/0104A	020/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/02/02	Niamtougou	Doufelgou	Néant
73.	LE PAPILLON*	T/1/GFLM/2002/0106A	071/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/10/02	Lomé	Golfe	Néant
74.	CECEBEF	T/1/GFLM/2002/0108 A	073/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/10/02	Lomé	Golfe	Néant
75.	CMEC FALA-GBEN	T/5/TODA/2002/0110A	076/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/10/02	Tammongue	Tandjouaré	U-CMECS
76.	CMEC MOFUOD	T/5/TODA/2002/0111A	077/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/10/02	Tambonga	Kpendjal	U-CMECS
77.	CMEC YAABUOG-KAN-SAAD	T/5/TODA/2002/0112A	078/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/10/02	Sikbaog	Tandjouaré	U-CMECS
78.	CMEC TINTUA	T/5/TODA/2002/0113A	079/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/10/02	Tidonti	Tône	U-CMECS
79.	CMEC BANLEMAN	T/5/TODA/2002/0114A	080/MEFP/SG/CAS-IMEC	22/10/02	Kpong	Tône	U-CMECS
80.	MUCAD	T/4/KOKA /2003/121 A	036/MEFP/SG/CAS-IMEC	27/02/03	Kara	Kozah	IDH
81.	URCLEC	T/3/TCSK/2004/122 A	171/MEFP/SG/CAS-IMEC	07/07/04	Sokode	Tchaoudjo	URCLEC

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion



82.	CETRATE	T/1/GFLM/2005/123A	136/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/05/05	Lomé	Golfe	FUCEC-TOGO
83.	ILEMA	T/2/OGAT/2005/124A	145/MEFP/SG/CAS-IMEC	31/05/05	Atakpamé	Ogou	NEANT
84.	AKWABA	T/1/ZITV/2005/125A	206/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/10/05	Tsévié	Zio	NEANT
85.	U-CMECS	T/5/TODA/2005/126A	207/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/10/05	Dapaong	Tône	U-CMECS
86.	EGAE	T/1/GFLM/2006/127A	017/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/02/06	Lomé	Golfe	Néant
87.	COCEC	T/1/GFLM/2006/128A	016/MEFP/SG/CAS-IMEC	13/02/06	Lomé	Golfe	Néant
88.	MUTUELLE SUCCES	T/3/THTH/2006/139 A	132/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/08/06	Tchamba	Tchamba	URCLEC
89.	MUTUELLE LUMIERE	T/3/THKA/2006/142 A	135/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/08/06	Kaboli	Tchamba	URCLEC
90.	MUTUELLE PERSEVERANCE	T/3/SOSO/2006/152 A	145/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/08/06	Sotouboua	Sotouboua	URCLEC
91.	MUTUELLE EXCELLENCE	T/3/BLPG/2006/155 A	148/MEFP/SG/CAS-IMEC	25/08/06	Pagala-Gare	Blitta	URCLEC
92.	CECAV AVENIR	T/2/KLKP/2006/156 A	149/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Kpalimé	Kloto	FECECAV
93.	CECAV NEVAME	T/2/FIKP/2006/157 A	150/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Fiokpo	Kloto	FECECAV
94.	CECAV ESPOIR	T/2/AVAG/2006/158 A	151/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Avétonou	Agou	FECECAV
95.	CECAV SOLIDARITE	T/2/AMAG/2006/159 A	152/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Amoussou kopé	Agou	FECECAV
96.	CECAV DUANENYO	T/2/APDA/2006/160 A	153/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Danyi-Apéyéme	Dayes	FECECAV
97.	CECAV FIDELITE	T/2/ADKP/2006/161 A	154/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Adéta	Adéta	FECECAV
98.	CECAV LA GRACE	T/2/ASAG/2006/162 A	155/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Assahoun	Kévé	FECECAV
99.	CECPO	T/1/LAKP/2006/163 A	156/MEFP/SG/CAS-IMEC	29/08/06	Kpémé	Lacs	Néant
100.	MUDECK	T/1/GFLM/2007/166 A	073/MFBP/SG/CAS-IMEC	03/07/07	Lomé	Golfe	Néant
101.	COOPEC NATAAN	T/2/BOTA/2007/168A	124/MFBP/SG/CAS-IMEC	15/10/07	Bombouaka	Tandjouare	FUCEC-TOGO
102.	SEBADERS	T/2/KLKP/2007/170A	128/MFBP/SG/CAS-IMEC	15/10/07	Kpalimé	Kloto	Néant
103.	CECEB	T/1/GFLM/2008/171A	20/MEF/SG/CAS-IMEC	08/02/08	Lomé	Golfe	Néant
104.	CMEC BANDASSOUND LIPO	T/5/TODA/2008/173 A	018/MEF/SG/CAS-IMEC	08/02/08	Dapaong	Tône	U-CMECS
105.	CMEC CINKASSE	T/5/CICI/2008/174 A	017/MEF/SG/CAS-IMEC	08/02/08	Cinkassé	Cinkassé	U-CMECS
106.	CMEC LANTODTIM	T/5/TAOT/2008/175A	016/MEF/SG/CAS-IMEC	08/02/08	Tammong	Oti	U-CMECS

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion



					a		
107.	FAIP-TOGO*	T/1/GFLM/2008/176A	015/MEF/SG/CAS-IMEC	08/02/08	Lomé	Golfe	Néant
108.	MUTUELLE AVENIR	T/3/TCSK/2008/177A	192/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Sokodé	Tchaoudjo	URCLEC
109.	MUTUELLE TRESOR	T/3/BLBG/2008/178A	197/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Blitta-Gare	Blitta	URCLEC
110.	UCECTO	T/1/GFLM/2008/180A	200/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	UCECTO
111.	CEC LUMEN	T/1/GFLM/2008/181A	201/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	UCECTO
112.	CEC ALODO	T/1/YTTB/2008/182A	202/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Tabligbo	Yoto	UCECTO
113.	CEC TSO NAKLE	T/1/VOVO/2008/183A	203/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Vogan	Vo	UCECTO
114.	CEC FRATERNITE	T/2/AGAG/2008/184A	204/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Agou	Agou	UCECTO
115.	CEC PATIENCE	T/2/KAKG/2008/185A	205/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Kpélé-Govié	Kpélé-Akata	UCECTO
116.	CEC MAWULI	T/2/KLKP/2008/186A	206/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Kpalimé	Kloto	UCECTO
117.	MUTUELLE FINANCE CAURIS	T/1/GFLM/2008/187A	207/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	UMECTO
118.	MEC TABLIGBO VILLE	T/1/YTTB/2008/188A	208/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Tabligbo	Yoto	UMECTO
119.	MUFEC	T/4/KOKA/2008/190A	210/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Kara	Kozah	Néant
120.	CAVEC LIDAW	T/4/KOKA/2008/191A	211/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Kara	Kozah	Néant
121.	COECEB	T/1/GFLM/2008/194A	214/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	Néant
122.	MECA	T/1/LAAN/2008/195A	215/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Aného	Lacs	FECECAV
123.	FAMER	T/1/GFLM/2008/196	216/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	Néant
124.	CEF-MF LOME	T/1/GFLM/2008/197A	217/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	Néant
125.	CEF-MF TCHAOU DJO	T/3/TCSK/2008/198A	218/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Sokodé	Tchaoudjo	Néant
126.	CEF-MF ASSOLI	T/4/ASBA/2008/199A	219/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Bafilo	Assoli	Néant
127.	CAISSE LE SALUT	T/1/GFLM/2008/200A	220/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	Néant
128.	COOPEC GRACE PLUS	T/1/GFLM/2008/201A	221/MEF/SG/CAS-IMEC	28/07/08	Lomé	Golfe	Néant
129.	MUTUELLE ELIADA	T/1/GFLM/2008/203A	349/MEF/SG/CAS-IMEC	26/12/08	Lomé	Golfe	Néant
130.	MUTUELLE ACM	T/4/PABI/2008/205A	351/MEF/SG/CAS-IMEC	26/12/08	Pagouda	Binah	Néant
131.	COOPERATIVE LA FRUCTUEUSE	T/1/GFLM/2009/206A	038/MEF/SG/CAS-IMEC	27/02/09	Lomé	Golfe	Néant

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion



132.	PROMOFINANCE	T/4/KOKA/2009/207A	039/MEF/SG/CAS-IMEC	27/02/09	Kara	Kozah	Néant
133.	MUTUAL FINANCE	T/1/GFLM/2009/209A	041/MEF/SG/CAS-IMEC	27/02/09	Lomé	Golfe	Néant
134.	MUTUELLE KARA FINANCE	T/4/KOKA/2009/210A	042/MEF/SG/CAS-IMEC	27/02/09	Kara	Kozah	URCLEC
135.	CMEC ADN	T/5/TODA/2009/211A	043/MEF/SG/CAS-IMEC	27/02/09	Dapaong	Tône	Néant
136.	MECPIP	T/1/GFLM/2009/212A	161/MEF/SG/CAS-IMEC	29/07/09	Lomé	Golfe	Néant
137.	MEC-D	T/4/DONI/2009/213A	162/MEF/SG/CAS-IMEC	29/07/09	Niamtougou	Doufelgou	Néant
138.	FIDES	T/1/GFLM/2009/214A	163/MEF/SG/CAS-IMEC	29/07/09	Lomé	Golfe	Néant
139.	CREFF	T/1/GFLM/2009/215A	164/MEF/SG/CAS-IMEC	29/07/09	Lomé	Golfe	URCLEC
140.	MEDEC	T/1/GFLM/2009/216A	223/MEF/SG/CAS-IMEC	24/09/09	Lomé	Golfe	UCECTO
141.	UCMECF-TO	T/3/TCSK/2010/218A	083/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Sokodé	Tchaoudjo	UCMECF-TO
142.	CECAV ABWE	T/2/WABA/2010/219A	084/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Badou	Wawa	FECECAV
143.	CECAV ENYO	T/2/OGAT/2010/220A	085/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Atakpamé	Ogou	FECECAV
144.	CECAV YAYRA	T/1/GFLM/2010/221A	086/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	FECECAV
145.	CECAV FRATERNITE	T/1/GFLM/2010/222A	087/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	FECECAV
146.	COCEPT	T/1/GFLM/2010/223A	081/MEF/SG/CAS-IMEC	31/03/10	Lomé	Lomé	Néant
147.	CEC CANAAN	T/1/GFLM/2010/224A	088/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	Néant
148.	CODA	T/1/GFLM/2010/225A	089/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	Néant
149.	IBAT-MICROFINANCE	T/4/KOKA/2010/227A	091/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Kabou	Bassar	Néant
150.	MILLENIUM MICROFINANCE	T/1/GFLM/2010/228A	092/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	Néant
151.	MECI	T/1/GFLM/2010/229A	093/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	UCECTO
152.	MUTUELLE PLUS DE LOME	T/1/GFLM/2010/230A	094/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	URCLEC
153.	CASE-MICROFINANCE	T/1/GFLM/2010/231A	082/MEF/SG/CAS-IMEC	01/04/10	Lomé	Lomé	UCECTO
154.	ASJD	T/1/GFLM/2010/232A	243/MEF/SG/CAS-IMEC	08/09/10	Lomé	Lomé	Néant
155.	MURECA	T/4/KOKA/2010/234A	245/MEF/SG/CAS-IMEC	08/09/10	Kara	Kozah	UCMECF-TO
156.	MCDFD-TOGO	T/4/KOKA/2011/235 A	099/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Kara	Kozah	Néant

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion



157.	COOPEC-SIFA	T/5/TODA/2011/236 A	100/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Dapaong	Tone	Néant
158.	PADES-MICROFINANCE	T/1/GFLM/2011/237 A	101/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Lomé	Lomé	Néant
159.	MUTUELLE LA FOI	T/2/KLTO/2011/238 A	102/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Tové-Dzighbé	Kloto	Néant
160.	MECIT	T/1/GFLM/2011/239 A	103/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Lomé	Lomé	Néant
161.	COOPEC KLOTO	T/2/KLTO/2011/240 A	104/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Kpalimé	Kloto	FUCEC-TOGO
162.	MUTUELLE DAGNIM	T/4/KOKA/2011/241 A	105/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Kara	Kozah	UMECTO
163.	MUTUELLE DINDANE	T/5/TODA/2011/242 A	106/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Dapaong	Tone	UMECTO
164.	COOPECFI	T/1/GFLM/2011/243 A	107/MEF/SG/CAS-IMEC	19/05/11	Lomé	Lomé	Néant

**LISTE DES STRUCTURES AYANT SIGNE LA CONVENTION**

N°	STRUCTURES	IMMATRICULATION	N° DE LA CONVENTION	DATE	SIEGE	PREFECTURE
1.	WAGES	T/1/GFLM/99/0011 C	029/MFP/CAS-IMEC	08/03/99	Lomé	Golfe
2.	ONG ECHOPPE	T/1/GFLM/2009/0029 C	006/MEF/SG/CAS-IMEC	20/02/09	Lomé	Golfe
3.	SPEC-OIC	T/1/HANO/2009/0030 C	004/ MEF/SG/CAS-IMEC	03/09/10	Notsè	Haho

(\*) Institution sous administration provisoire

(\*\*) Institution en cours de fusion

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 5 : Questionnaire**

## QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de notre projet professionnel intitulé « Création d'une joint-venture en microfinance comme stratégie de croissance d'une banque commerciale au Togo », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

<b>I- Identification</b>	
<p><b>1- Vous êtes ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1- PME/PMI</p> <p><input type="checkbox"/> 2- Microentreprises</p> <p><input type="checkbox"/> 3- Autres</p> <p><b>2- Quel est votre secteur d'activité ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1- BTP</p> <p><input type="checkbox"/> 2- Agropastorale</p> <p><input type="checkbox"/> 3- Services</p> <p><input type="checkbox"/> 4- Autres (à préciser)</p>	<p><b>3- Etes-vous en règle avec l'administration fiscale?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1- oui</p> <p><input type="checkbox"/> 2- non</p> <p><b>4- Dans quelle tranche se situe votre chiffre d'affaires trimestriel ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> [0-5000 000[</p> <p><input type="checkbox"/> [5000000-10 000000[</p> <p><input type="checkbox"/> [10 000000-20 000000[</p> <p><input type="checkbox"/> [20 000000-40 000000[</p> <p><input type="checkbox"/> &gt;=40 000000</p>
<b>II- Connaissance générale des services offerts par les SFD</b>	
<p><b>5- Connaissez-vous les des SFD ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><b>6- Etes-vous clients d'un SFD ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><b>7- Avez-vous déjà fait recours aux services d'une banque ou d'un SFD ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p><b>8- Si non pourquoi ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Autofinancement</p> <p><input type="checkbox"/> Coûts élevés</p> <p><input type="checkbox"/> Lenteur d'études de dossiers</p> <p><input type="checkbox"/> Autres (à préciser)</p> <p><b>9- Disposez-vous des documents nécessaires et des garanties ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>
<b>III-Conditions et appréciations des services</b>	
<p><b>10- Quel montant de crédit êtes-vous disposés à solliciter ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> [1000 000- 5 000 000[</p> <p><input type="checkbox"/> [10 000 000- 15 000 000[</p> <p><input type="checkbox"/> [15 000 000- 25 000 000[</p> <p><input type="checkbox"/> [25 000 000- 50 000 000[</p> <p><input type="checkbox"/> &gt;=50 000 000</p> <p><b>11- Durée de remboursement souhaité en années ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> ] 0-5[</p> <p><input type="checkbox"/> ] 5-10[</p> <p><input type="checkbox"/> Autres (à préciser)</p> <p><b>12- Comment trouvez-vous le taux appliqué en microfinance ?</b></p>	<p><b>13- Quel est le taux de satisfaction de vos sollicitations antérieures de crédit auprès des banques et SFD ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> ] 0-5%]</p> <p><input type="checkbox"/> ] 5-10%]</p> <p><input type="checkbox"/> ] 10-50%]</p> <p><input type="checkbox"/> ] 50-75%]</p> <p><input type="checkbox"/> ] 75-100%]</p> <p><b>14- Comment trouvez-vous l'idée de création d'un SFD avec le concours d'une banque?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Bonne, notre société sera cliente</p> <p><input type="checkbox"/> Nous n'avons pas confiance</p> <p><input type="checkbox"/> Indifférent</p>
<p><b>15- Etes-vous au courant du récent</b></p>	

<input type="checkbox"/> Très élevé <input type="checkbox"/> Acceptable <input type="checkbox"/> Autres (à préciser)	rabaissement du taux d'usure ? <input type="checkbox"/> Oui, c'est une belle initiative <input type="checkbox"/> Oui, mais c'est insignifiant <input type="checkbox"/> Non
<b>IV- Votre relation avec le SFD</b>	
16- Par quel type de canal souhaiteriez-vous entrer en contact avec le SFD ? <input type="checkbox"/> Agence <input type="checkbox"/> Medias <input type="checkbox"/> Autres (à préciser)	17- Souhaiteriez-vous avoir un chargé de clientèle ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Pas nécessaire <input type="checkbox"/> Autres (à préciser)
<b>V- Vos observations générales</b>	
18- Quelles sont vos attentes pour cette forme de SFD ?  19- Accepteriez-vous des débloques de votre crédit par tranche ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non  20- Dans quel délai souhaiteriez-vous avoir votre dossier étudié ? <input type="checkbox"/> Moins d'une semaine <input type="checkbox"/> Entre une et trois semaines <input type="checkbox"/> Un mois maximum <input type="checkbox"/> Autres (à préciser)	21- Quels types d'engagements vous intéressent plus ? <input type="checkbox"/> Engagements par signature <input type="checkbox"/> Crédits <input type="checkbox"/> Les deux <input type="checkbox"/> Autres (à préciser)  22- Souhaiteriez-vous un accompagnement dans votre vie d'entreprise ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non  23- Si oui, quels types ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 6 : Tableau de financement**

TABLEAU DE FINANCEMENT INITIAL

<b>Eléments</b>	<b>Montants</b>
Frais d'établissement	5 000 000
Logiciels	5 000 000
installations et aménagements	17 500 000
Matériels d'exploitation	4 500 000
Matériels informatiques	8 450 000
Mobiliers de bureau	1 550 000
Matériels de bureau et autres	3 000 000
Matériels de transport	14 500 000
Dépôts et cautionnement versés	5 500 000
<b>Total investissements</b>	<b>65 000 000</b>
<b>BFR</b>	<b>102 885 140</b>
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>167 885 140</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>500 000 000</b>
<b>ECART</b>	<b>332 114 860</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 7 : Comptes de résultat prévisionnel sur les 5 premiers exercices**



COMPTES DE RESULTAT PREVISIONNEL

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
<b>Produits des capitaux prêtés</b>	<b>289 000 000</b>	<b>317 900 000</b>	<b>349 690 000</b>	<b>384 659 000</b>	<b>423 124 900</b>
1ère catégorie taux à 14%/an	182 000 000	200 200 000	220 220 000	242 242 000	266 466 200
2è catégorie taux à 15%/an	75 000 000	82 500 000	90 750 000	99 825 000	109 807 500
3è catégorie taux à 16%/an	32 000 000	35 200 000	38 720 000	42 592 000	46 851 200
<b>Coûts des capitaux empruntés (7%/an)</b>	<b>140 000 000</b>	<b>154 000 000</b>	<b>169 400 000</b>	<b>186 340 000</b>	<b>204 974 000</b>
<b>Marge financière</b>	<b>149 000 000</b>	<b>163 900 000</b>	<b>180 290 000</b>	<b>198 319 000</b>	<b>218 150 900</b>
Autres commissions reçues (taux 0,75% flat)	15 000 000	16 500 000	18 150 000	19 965 000	21 961 500
Autres commissions versées (taux 0,25% flat)	5 000 000	5 500 000	6 050 000	6 655 000	7 320 500
<b>Marge sur commission</b>	<b>10 000 000</b>	<b>11 000 000</b>	<b>12 100 000</b>	<b>13 310 000</b>	<b>14 641 000</b>
Autres produits	1 850 000	2 035 000	2 238 500	2 462 350	2 708 585
<b>Produit net bancaire</b>	<b>160 850 000</b>	<b>176 935 000</b>	<b>194 628 500</b>	<b>214 091 350</b>	<b>235 500 485</b>
Frais du personnel	79 665 000	82 054 950	84 516 599	87 052 096	89 663 659
Autres frais d'exploitation	23 220 140	23 455 744	23 904 417	24 273 513	24 556 925
Dotations nettes aux amortissements	12 610 000	12 610 000	12 610 000	9 276 667	9 276 667
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>45 354 860</b>	<b>58 814 306</b>	<b>73 597 485</b>	<b>93 489 074</b>	<b>112 003 234</b>
Dotations nettes aux provisions et perte	6 310 000	6 941 000	7 635 100	8 398 610	9 238 471
<b>Résultat courant</b>	<b>39 044 860</b>	<b>51 873 306</b>	<b>65 962 385</b>	<b>85 090 464</b>	<b>102 764 763</b>
Impôt sur le résultat (30%)	11 713 458	15 561 992	19 788 715	25 527 139	30 829 429
<b>Résultat net</b>	<b>27 331 402</b>	<b>36 311 314</b>	<b>46 173 669</b>	<b>59 563 325</b>	<b>71 935 334</b>



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 8 : Bilan d'ouverture**

### BILAN D'OUVERTURE

<b>ACTIF</b>		<b>PASSIF</b>	
Libellés	Montants	Libellés	Montants
Opérations de trésorerie	434 970 000	Opérations de trésorerie	-
Opérations avec la clientèle	-	Emprunts	-
Valeurs immobilisées	65 030 000	Capitaux propres	500 000 000
<b>TOATL ACTIF</b>	<b>500 000 000</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>500 000 000</b>

**Annexe 9 : Tableau des charges sur les 5 premiers exercices**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Charges prévisionnelles sur 5  
années

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Achats de fournitures	125 000	128 750	132 613	136 591	140 689
Eau	175 000	180 250	185 658	191 227	196 964
Electricité	2 136 000	2 200 080	2 266 082	2 334 065	2 404 087
Autres achats	8 769 540	9 032 626	9 303 605	9 489 677	9 584 574
Sous traitance	1 543 600	1 589 908	1 637 605	1 686 733	1 737 335
Locations et charges locatives	7 200 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000
Entretiens et réparations	250 000	257 500	265 225	273 182	281 377
Assurance	450 000	463 500	477 405	491 727	506 479
Publicité	850 000	650 000	650 000	650 000	650 000
Frais de télécommunications	950 000	978 500	1 007 855	1 038 091	1 069 233
Impôts et taxes	121 000	124 630	128 369	132 220	136 187
Autres charges	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
Charges salariales	79 665 000	82 054 950	84 516 599	87 052 096	89 663 659
<b>CHARGES DECAISSABLES</b>	<b>102 885 140</b>	<b>105 510 694</b>	<b>108 421 015</b>	<b>111 325 609</b>	<b>114 220 584</b>
Dotations aux amortissements	12 610 000	12 610 000	12 610 000	9 276 667	9 276 667
<b>TOTAL</b>	<b>115 495 140</b>	<b>118 120 694</b>	<b>121 031 015</b>	<b>120 602 276</b>	<b>123 497 251</b>

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES ANNEXES .....	v
RESUME.....	vi
SUMMARY .....	vii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : LA MICROFINANCE, SES POTENTIALITES ET L'ARTICULATION ENTRE LES SFD ET LES BANQUES .....	6
I. La microfinance .....	7
1. Définition, évolution et importance.....	7
1.1 Définition.....	7
1.2 Evolution.....	7
1.3 Importance .....	8
1.3.1 Les aspects économique-financiers.....	9
1.3.2 Les aspects sociaux.....	9
2. La microfinance dans l'espace UEMOA : réglementation et états des lieux.....	10
II. Le secteur de la microfinance au TOGO .....	13
III. Relations entre les banques commerciales et les SFD .....	14
1. L'unité interne spécialisée en microfinance.....	14
2. La filiale financière.....	16
3. La société de services en microfinance .....	17
4. Les partenariats stratégiques .....	18

4.1	Le partenariat institutionnel.....	18
4.2	Le partenariat technique .....	19
4.3	Le partenariat financier .....	19
<b>Chapitre 2 : CREATION D'UNE SOCIETE COMMERCIALE EN MICROFINANCE PAR UNE BANQUE.....</b>		
	<b>I. Démarche .....</b>	<b>23</b>
1.	Contexte du projet .....	23
2.	Présentation des potentiels actionnaires.....	24
3.	Aspects juridiques et réglementaires de notre SFD.....	27
3.1	Aspects réglementaires .....	27
3.2	Aspects juridiques .....	27
3.3	Aspects organisationnels.....	29
	<b>II. Conception .....</b>	<b>32</b>
1.	L'analyse de l'attractivité du pays d'implantation : le Togo.....	32
1.1	Environnement politique et économique .....	32
1.2	Environnement spécifique des PME.....	34
1.3	Le lancement de la finance inclusive.....	35
2.	Processus d'exécution et les moyens à mettre en oeuvre en oeuvre .....	38
2.1	Processus d'exécution .....	38
2.2	Les moyens à disposer.....	39
<b>Chapitre 3 : ETUDE FINANCIERE DU PROJET .....</b>		
	<b>I. Plan d'affaires.....</b>	<b>44</b>
1.	Etude de marché .....	44
1.1	L'enquête sur la base du questionnaire.....	44
1.2	Analyse SWOT de notre SFD.....	45
1.3	Analyse de la concurrence.....	47

1.4	Etude du marché cible.....	48
1.5	La stratégie marketing.....	49
1.5.1	Politique de produit.....	50
1.5.2	Politique de prix .....	50
1.5.3	Promotion.....	50
1.5.4	Mise en place .....	51
1.6	Le positionnement et la stratégie de croissance de notre SFD.....	51
2.	Modalités des services offerts.....	52
3.	Prévisions commerciales .....	55
4.	Notions de maîtrise de risque dans le SFD .....	57
4.1	Les risques en microfinance .....	57
4.2	La gestion des risques.....	58
II.	Coût et analyse financière du projet.....	61
1.	Coût et compte de résultat prévisionnel.....	61
1.1	Le coût du projet .....	61
1.2	Le compte de résultat prévisionnel.....	62
2.	Le plan de financement initial et le besoin en fonds de roulement.....	63
3.	L'analyse financière du projet .....	64
4.	L'impact sur les résultats de la banque initiatrice du projet.....	64
	CONCLUSION .....	65
	BIBLIOGRAPHIE .....	ix
	ANNEXES .....	x
	TABLE DES MATIERES .....	xx