



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
(CESAG)

MASTER EN BANQUE ET FINANCE
(MBF)

Année académique : 2012-2013

OPTION : Marchés financiers et finance d'entreprise

Projet professionnel

Thème

**CREATION D'UN SYSTEME
FINANCIER DECENTRALISE DANS
LE DISTRICT DE YAMOISSOURO**

Présenté par :

KOUAME Mansianou Anselme

MBF – 12^{ème} Promotion

Encadré par :

KOUASSI Alexis

Responsable du Contrôle Interne

A ma mère

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous remercions, en premier lieu, la Sainte Trinité, DIEU Père, Fils et Esprit pour toutes les grâces reçues. Que son cœur miséricordieux nous garde toujours dans sa félicité.

Ensuite, nos remerciements vont à l'endroit de nos parents, pour nous avoir donné la vie et pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour faire de nous ce que nous sommes aujourd'hui.

Aussi, nous remercions M. Alexis KOUASSI, responsable du contrôle interne au CESAG, pour avoir accepté de nous encadrer et pour tous les conseils qu'il nous a prodigués en tant que grand-frère durant notre séjour au CESAG.

Nous exprimons également notre gratitude à l'endroit de la coordination du MBF, avec à sa tête le Professeur BAÏDARI (Ex-coordonnateur du programme) et son assistante Mlle Chantal OUEDRAOGO, pour leur dévouement et leur disponibilité qu'ils n'ont jamais ménagé pour la réussite et le rayonnement du programme, ainsi que tous les enseignants du PMBF, avec une mention spéciale à M. Aboudou OUATTARA, pour son aide et sa sollicitude durant notre formation.

Enfin, Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à l'endroit de tous ceux qui nous ont permis d'effectuer cette formation dans cette prestigieuse école qu'est le CESAG. Nous remercions spécialement les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce document.

AVANT PROPOS

Créé en 2001 par le Centre Africain d'études Supérieures en Gestion (CESAG), en collaboration avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), la Banque de France, l'Agence Française de Développement (AFD) - Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires (CEFEB), l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le Ministère Français des Affaires étrangères et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, le Master Banque et Finance (MBF) est un programme professionnel bilingue (français – anglais) d'études postuniversitaires de haut niveau en Banque et Finance, qui a pour objectif de former les cadres des établissements financiers et des entreprises du secteur privé et du secteur public aux techniques avancées de la Banque et de la Finance.

Dans le cadre de cette formation, il est prévu la rédaction d'un projet professionnel par les stagiaires en fin de cycle dans le but de résoudre ou d'apporter une solution à un problème constaté dans le domaine de la finance d'entreprise et de marché ou dans la gestion des risques bancaires. La rédaction de ce projet professionnel répond à cette obligation et a été rédigé au compte de l'année académique 2012-2013 dudit programme.

Ce projet professionnel porte sur « *la création d'un système financier décentralisé dans la district de Yamoussoukro* ». En effet, c'est un projet que nous portons à l'esprit depuis un moment, vu les bénéfices aussi bien au plan personnel et au plan communautaire que générerait la mise en place de celui-ci.

Les insuffisances que pourrait comporter ce protocole de projet professionnel sont la seule responsabilité de l'auteur.

SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
APBEF-CI	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de L'Ouest
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CEFEB	Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
MBF	Master en Banque et Finance
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPTE	Pays pauvre très endetté
SFD	Système Financier Décentralisé
UNACOOPEC-CI	Union Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	III
AVANT PROPOS.....	IV
SIGLES ET ACRONYMES	V
SOMMAIRE	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES GRAPHIQUES	VIII
LISTE DES ANNEXES.....	VIII
RESUME.....	IX
ABSTRACT	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I : LE DISTRICT DE YAMO USSOUKRO ET L'ENJEU DU FINANCEMENT PAR LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES.....	4
Chapitre 1 : Le District de Yamoussoukro	5
I. <i>Présentation du District de Yamoussoukro</i>	5
A. <i>Aperçu général</i>	5
B. <i>Les secteurs d'activité</i>	6
II. <i>Difficultés financières rencontrées par les populations du district</i>	8
A. <i>La cible</i>	8
B. <i>Le transfert de la capitale</i>	9
C. <i>Le secteur informel</i>	9
D. <i>Le secteur agricole</i>	9
Chapitre 2 : L'environnement des SFD en Côte d'Ivoire et dans le district de Yamoussoukro	11
I. <i>L'état des lieux du secteur des établissements financiers en Côte d'ivoire</i>	11
A. <i>L'environnement bancaire en Côte d'Ivoire</i>	11
B. <i>L'environnement des SFD en Côte d'Ivoire</i>	12
II. <i>Le cas du district de Yamoussoukro</i>	14
A. <i>L'analyse du secteur bancaire</i>	14
B. <i>Le secteur de la microfinance</i>	15
Chapitre 3 : l'analyse du marché	17
I. <i>Objectifs et méthodologie de l'étude de marché</i>	17
A. <i>Analyse de la demande</i>	17
B. <i>Les concurrents</i>	18

II. Les résultats de l'enquête.....	19
Partie II : MISE EN ŒUVRE DU PROJET	20
Chapitre 1 : Stratégies, plan d'action et organisation	21
I. Stratégies marketing, communicationnelle et commerciale	21
A. La stratégie marketing.....	21
B. La stratégie communicationnelle.....	21
C. La stratégie commerciale.....	22
II. L'organisation du SFD	24
A. Le conseil d'administration	24
B. L'équipe dirigeante	24
C. La politique RH.....	27
Chapitre 2 : LA GESTION DES RISQUES DE NOTRE SFD.....	28
I. Les phases de la gestion des risques	28
II. Les différents types de risques	28
A. Risques Institutionnels	28
B. Risques Opérationnels.....	29
Chapitre 3 : LES PREVISIONS FINANCIERES.....	31
I. ANALYSE DES INDICATEURS D'ACTIVITE DE L'IMF	31
A. Activité épargne.....	31
B. Activité Crédit	32
II. ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCES	34
A. Qualité du portefeuille	34
B. Efficacité & Productivité	35
C. Gestion financière.....	37
D. Ratios de rentabilité et viabilité	38
III. STRUCTURE DES CAPITAUX ET CALENDRIER DU PROJET	40
A. Structure des capitaux.....	40
B. Calendrier du projet.....	40
CONCLUSION GENERALE.....	42
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXES	ii
TABLES DES MATIERES.....	i
INDEX	v

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des SFD présentes dans le District de Yamoussoukro	15
Tableau 2: Population du District de Yamoussoukro.....	17

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1: caisses de base dans le District de Yamoussoukro	16
Figure 2: répartition de la population du District en fonction du secteur d'activité.....	18
Figure 3 : l'organigramme de l'IMF.....	26

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUPRES DES AGRICULTEURS, ELEVEURS, COMMERCANTS, ARTISANS ET AUTRES (PETITS METIERS)	ii
Annexe 2: BILAN PREVISIONNEL	i
Annexe 3 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	iii

RESUME

La lutte contre la pauvreté passe par le financement des populations vulnérables, notamment en ce qui concerne la mise en place de projets de développement. Malheureusement, notre système financier, trop prudent, arrive à exclure une partie assez importante de la population, à l'accès aux financements. C'est dans cette optique que s'inscrit la création de notre structure qui a pour vocation la mise en place d'un système de financement pour les secteurs agricoles et informels, dont le financement permettra à coup sûr de lutter durablement contre la pauvreté.

ABSTRACT

The fight against poverty through the funding of vulnerable populations, especially with regard to the implementation of development projects. Unfortunately, we, too prudent financial system, arrives to exclude a sizeable part of the population, access to finance. It is, in this context, that fits the creation of our structure that is devoted to the establishment of a funding system for agricultural and informal sectors, the financing will certainly fight against poverty sustainably.

INTRODUCTION GENERALE

Depuis 1999, la Côte d'Ivoire est profondément marquée par une profonde crise sociopolitique et militaire qui a vu la scission du pays pendant plus d'une décennie. Il s'en est suivi une dégradation de l'économie ivoirienne et des principaux indicateurs macroéconomiques. Mais au-delà de ces indicateurs, c'est l'accroissement de la précarité de vie et la paupérisation généralisée des populations, surtout des populations rurales qui retient le plus l'attention. En effet, le taux de pauvreté est passé de 36,4 en 1998 pour atteindre le niveau record de 42.7% en 2008¹.

Fort heureusement, depuis 2011 et avec l'avènement à la tête du pays d'un nouveau régime, la Côte d'Ivoire a renoué avec la croissance avec un taux de croissance qui est passé de -4,7 % en 2011 pour se situer au-delà de 8% en 2012². L'embellie est également perceptible du côté des autres indicateurs macroéconomiques. En effet, le pays a atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE, ce qui a permis de réduire sa dette de plus de 55%³ (BAD, 2011). Les problèmes sécuritaires sont toujours d'actualité, mais des efforts ont été faits dans ce sens et ils sont de moins en moins perceptibles que par le passé. Un nouveau code des investissements a été mis en place pour favoriser l'arrivée de nouveaux investisseurs dans le pays. On note, par ailleurs, une volonté affichée du gouvernement de promouvoir le secteur de la microfinance en procédant à une restructuration de celui-ci mais aussi une volonté de favoriser les initiatives d'auto-emploi. Cela se traduit par le lancement de mise à disposition des populations de fonds, destinés à la création de Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de vastes campagnes de sensibilisation.

Situé dans la région du Bélier au centre-sud de la Côte d'Ivoire, le district de Yamoussoukro, capitale politique du pays, n'a pas échappé pas à cette situation de

¹<http://donnees.banquemondiale.org/pays/cote-d%27ivoire>

² Perspectives de l'économie mondiale Avril 2012, Fond Monétaire International, p. 209

³ BAD, Côte d'Ivoire – Fiche Pays – 2011-2012, p. 4

crise. En 2010, il comptait un peu plus de⁴ 250 000 habitants. Le district de Yamoussoukro a connu un accroissement rapide de sa population à cause des mouvements internes des populations dus à la crise politique et militaire que traverse le pays depuis 2002. Aussi, à cause de son statut de capitale politique du pays et son positionnement stratégique, le district de Yamoussoukro a accueilli un nombre important de populations fuyant les conflits armés. Ce qui a eu pour effet de voir la population du district de Yamoussoukro doubler en à peine 10 ans.

Ensuite, Le transfert effectif de la capitale à Yamoussoukro s'est traduit depuis 2005, par un large lotissement de la ville et des villages environnants. Ceci pour faire face à la demande en logements et pour la construction d'infrastructures qui accompagnent ce transfert. La première conséquence de cette opération a été la diminution rapide et brutale en surface, des terres arables du district. Rappelons que l'agriculture est l'activité économique la plus importante de la région et qu'elle représente la principale source de revenus pour plus de la moitié des habitants du district. Il se pose donc un problème de reconversion pour la majorité de la population du district, population jeune et rurale.

Par ailleurs, dans la plupart de ces zones rurales, il existe des coopératives ou des regroupements de jeunes qui ont pour objectif principal la vente des produits tirés de l'agriculture, la gestion des revenus et leur redistribution aux producteurs. Il se pose alors un problème crucial d'accès au financement mais aussi de formation à l'entrepreneuriat et à la gestion pour cette couche de la population. En effet, celle-ci est majoritairement illettrée et a difficilement accès au système de financement traditionnel.

La création d'un système financier décentralisé (SFD) se justifie dans le district de Yamoussoukro car la Côte d'Ivoire d'une manière générale, et le district de Yamoussoukro en particulier, offre des perspectives d'investissements satisfaisantes dans le secteur de l'offre de services financiers avec un marché qui ne demande qu'à être exploité. En effet, le taux de bancarisation du pays se situe aux

⁴<http://populationsdumonde.com/fiches-pays/cote-divoire>

alentours de 13,4% (BCEAO, 2011)⁵ et par ailleurs, la Côte d'Ivoire compte deux fois moins de clients dans les SFD que des pays comme le Benin alors que sa population vaut plus du double de celui-ci. Le district de Yamoussoukro quant à lui ne compte 6 caisses de bases agréées au 31 Décembre 2012⁶. Ceci traduit bien une insuffisance des structures financières décentralisées dans le district. De plus, on constate l'existence d'un large marché à venir, favorisé par le désengagement des banques classiques des secteurs économiquement viables mais d'accès difficile (secteur informel, monde rural, etc.).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁵ BCEAO, *Rapport annuel de la commission bancaire*, p29, 2011

⁶ www.tresor.gov.ci/telechargement/information-express/.../download.html

Partie I : LE DISTRICT DE YAMOOUSSOUKRO ET L'ENJEU DU FINANCEMENT PAR LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES

Dans la première partie de la rédaction de notre projet professionnel, nous allons nous atteler à faire une présentation du District de Yamoussoukro et des potentialités dont il regorge (chap. I), des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) existants (Chap. II) et enfin nous allons terminer par une analyse du marché que nous souhaitons intégrer. (Chap. III).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le District de Yamoussoukro

La création d'un Système Financier Décentralisé dans le District de Yamoussoukro passe d'abord par une présentation de la région sur le plan géographique, administratif, politique et économique (I) et ensuite par la présentation de la cible visée par l'implantation de notre microfinance, c'est-à-dire les populations du District au travers des difficultés rencontrées par celles-ci (II).

I. Présentation du District de Yamoussoukro

A. Aperçu général

Yamoussoukro est une ville du centre de la Côte d'Ivoire. Elle est le chef-lieu de la région du Bélier (anciennement région des Lacs). Elle est située à 240 kilomètres au nord d'Abidjan. Sa population est estimée en 2013 à 300 000 habitants. Il s'agit de la 4^e ville la plus peuplée de Côte d'Ivoire, après Abidjan, Bouaké et Daloa. Par la loi n° 83-242 du 21 mars 1983, Yamoussoukro est devenue la capitale politique et administrative de la Côte d'Ivoire, succédant ainsi, en un siècle, à Grand-Bassam (1893-1900), Bingerville (1900-1933) et Abidjan (1933-1983). Le District de Yamoussoukro, créé par la loi n° 2002-44 du 21 janvier 2002, est une collectivité territoriale qui recouvre le territoire du département actuel de Yamoussoukro. Il est administré par un gouverneur, nommé par le chef de l'État. Administrativement, Yamoussoukro est située dans la Région du Bélier qui regroupe également les départements de Toumodi, Tiébissou et Didiévi. Le département de Yamoussoukro comporte 4 sous-préfectures : Attiégouakro, Didiévi, TieNdiékro et Yamoussoukro. Sa superficie totale est d'environ 3 500 km² pour 300 000 habitants soit une densité de 86 habitants par km², supérieure à la moyenne nationale qui est estimée à 50 habitants au km².

Outre la ville, la commune de Yamoussoukro comporte 17 villages : Seman, Kpoussoussou, Ndakonankro, Logbakro, Nanan, Akpéssekro, Abouakouassikro, Sahabo, Bossi, Kami, Ngbessou, Bezro, Ngattakro, Aboukro, Kpangbassou, Dougoukouadiokro, Soubiakro. Parmi les 169 localités du district de Yamoussoukro, figurent les villages de Lolobo, Toumbokro, Ouffoué-diékro, Assanou, N'gbessou, Zatta, ou encore

La région de Yamoussoukro fait partie de l'aire traditionnelle des Baoulés qui sont un sous-groupe des Akan. On distingue quatre tribus : les Akouè, les nanafouè, les N'zikpli, les Ngban.

B. Les secteurs d'activité

1. Le secteur primaire

En constituant la source principale de revenus pour la moitié des habitants, l'agriculture constitue l'activité économique la plus importante de la région. Celle-ci comporte des plantations de cacaoyers et de caféiers. 4 000 exploitants de café et 5 000 exploitants de cacao ont été recensés dans la région en 2006.

L'agriculture locale produit aussi des cultures vivrières : ignames (133 000 tonnes annuelles), des bananes plantains (52 000 tonnes annuellement), du manioc (7 500 tonnes annuellement), du maïs, du riz irrigué et du riz pluvial avec un rendement supérieur au précédent, et qui présente l'avantage appréciable de permettre deux récoltes annuelles. La superficie totale aménagée et rizicultrice en double culture annuelle est évaluée à 2 260 hectares. Yamoussoukro dispose également de cocoteraies. Sur le plateau, se situe la plantation de manguiers de Kpangbassou.

Différents programmes d'élevage ont permis d'atteindre, depuis l'an 2000, les résultats suivants : 284 fermes d'élevage bovin avec un effectif de 25 000 têtes ; 389 fermes d'élevage ovin avec un effectifs de 17 000 têtes ; 72 élevages de caprins avec un effectif de 850 têtes ; 97 élevages améliorés de porcs avec un effectif de 4 220 têtes ; 44 fermes d'élevage de poulets de chair et 11 d'élevage de pondeuses ; 61 apiculteurs qui exploitent 800 ruches.

Grâce à la retenue d'eau du barrage de Kossou qui couvre 1 750 km², la pêche, qui était auparavant peu pratiquée en pays Baoulé, a connu, à partir de 1969, un considérable essor. On y pêche des carpes et des capitaines destinés pour l'essentiel à la consommation locale. Le plan d'eau est de 15 000 hectares et produit plus de 1 000 tonnes de poisson frais grâce à 400 pêcheurs. Les caractéristiques de plans d'eau des 60 lacs hydro-agricoles disséminés dans la région sont aussi favorables à la pêche. Ces lacs ont, par ailleurs, un rôle ornithologique.

2. Secteur secondaire

Le District de Yamoussoukro est, à l'instar de toutes les régions de l'intérieur du pays de la côte d'Ivoire, une région où le secteur secondaire demeure encore à l'état embryonnaire. L'essentiel du tissu industriel du pays est essentiellement basé à Abidjan la capitale économique, Bouaké la deuxième ville du pays et San Pedro, le second port du pays.

Cependant, Une usine de décorticage du coton, gérée par la société SORIZCI, est installée dans la région, à Toumbokro. On y trouve également quelques scieries de bois ainsi que 46 unités artisanales de traitement du riz. La ville abrite d'importants dépôts de stockage des hydrocarbures gérés par la GESTOCI. Il est envisagé, par l'Agence ivoirienne de promotion de l'hévéaculture (AIPH), d'y construire une usine de traitement du latex.

3. Secteur tertiaire

La ville de Yamoussoukro dispose d'un des 3 aéroports internationaux du pays, avec Abidjan et Bouaké et de 14 aéroports nationaux, tous gérés par l'ANAM (Agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie). L'aéroport international de Yamoussoukro met Abidjan à 1h30 de vol.

i. Le transport

Une autoroute relie la capitale économique, Abidjan, via les villes de Toumodi et Tiassalé à Yamoussoukro mettant Abidjan à une heure et demie de voiture. Grâce à des routes bitumées en bon état, des autocars de différentes compagnies assurent le voyage régulier aller-retour de Yamoussoukro vers les autres villes ivoiriennes, notamment Korhogo et Ferkessedougou vers le nord, Gagnoa, Oumé, Sinfra et Daloa vers l'ouest, San-Pedro vers le sud-ouest. Les villes voisines plus proches sont aussi reliées à Yamoussoukro à l'aide de taxis-brousse allant de 9 à 22 places assises et des gbakas. Le transport intra-urbain des populations est assuré par des taxis dont le nombre est estimé à 700.

ii. Commerce

La ville est équipée d'un marché dont l'activité est quotidienne et où les villageois des alentours viennent s'approvisionner et y vendre leur production. Le tissu commercial est surtout constitué de vendeurs de produits agricoles, de représentants et concessionnaires d'automobiles ou de machines agricoles, de nombreuses boutiques de détaillants tenues surtout par des ressortissants étrangers, notamment des Sénégalais, Béninois ou Nigériens, qui représentent environ 87 % de l'ensemble des opérateurs, selon le dernier recensement général de la population (RGPH 1998). À la sortie nord de la ville se trouve un important marché aux fruits.

Comme dans tous les pays du tiers monde en voie de développement, une grande partie de l'économie de la ville se situe dans le domaine que les économistes ont baptisé d'économie informelle avec ses nombreux « petits métiers ».

II. Difficultés financières rencontrées par les populations du district

A. La cible

La population ciblée par la création de notre microfinance est en premier lieu la population rurale, c'est-à-dire les agriculteurs et les éleveurs de la région. Ce sont des populations vulnérables, mais aussi des populations à fort potentiel de croissance. Elles sont généralement regroupées en coopératives et exploitent des surfaces agricoles de taille moyenne. En effet, la population rurale représente plus de 60% de la population du District. Ensuite la seconde catégorie cible sera celle du secteur informel, c'est-à-dire les artisans, les commerçants. A troisième catégorie de personnes sont ceux qui sont porteurs de projets. En effet, ce sont des personnes qui ont vu leur niveau de vie se détériorer du fait de plusieurs raisons parmi lesquelles :

- La crise sociopolitique en Côte d'Ivoire ;
- La baisse ou l'abandon des surfaces arables dues à l'urbanisation ;
- L'afflux massif des populations du nord dans la région ;
- La hausse du niveau de vie ;
- Hausse démographique dans la région.

B. Le transfert de la capitale

Le Transfert de la capitale ivoirienne, volonté d'Houphouët-Boigny (1er Président de la République de Côte d'Ivoire), a été voté par l'Assemblée nationale et formalisé par la loi n° 83-242 du 21 mars 1983, rendue applicable par le décret n° 97-177 du 19 mars 1997 et rendu effectif par la première construction (hôtel des députés en Mai 2006). Le but est de transférer l'administration d'Abidjan à Yamoussoukro. Le projet est financé par l'état ivoirien et divers investisseurs (République populaire de Chine,...).

La construction des différents édifices publics et l'expansion de la ville qui s'en suivra se fera au détriment des communautés rurales qui verront la surface de terres arables diminuer considérablement. Plusieurs villages devraient donc s'attendre à une cohabitation malgré le désaccord des chefs traditionnels comme le village de Bezro qui accueillera le Musée de la nature, Kpangbassou qui accueillera le futur Sénat ou encore Akpéssekro qui accueillera la future zone industrielle du district.

C. Le secteur informel

Comme dans la quasi-totalité de toutes les villes des pays en développement, le secteur informel occupe une place prépondérante dans l'activité économique du district de Yamoussoukro. Le secteur informel représente 89,4% de l'emploi en Côte d'Ivoire. On peut supposer la même proportion pour le District de Yamoussoukro, sinon plus. Pour toutes les populations opérant dans ce secteur, l'accès au crédit bancaire est quasiment impossible. Cela tient d'abord au caractère informel des activités, c'est-à-dire la non-déclaration de l'activité aux autorités, notamment aux impôts. L'absence de la production de certains documents comme les Etats financiers.

D. Le secteur agricole

L'agriculture constitue l'activité économique la plus importante de la région. Elle concerne plus de la moitié des habitants du district. Elle concerne aussi bien les

cultures de rentes que les cultures vivrières. Le développement de ces activités en activité industrielles nécessite de nombreux moyens pour l'achat de tracteurs, de machines, d'insecticides, pour la location de la main d'œuvre tel les manœuvres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : L'environnement des SFD en Côte d'Ivoire et dans le district de Yamoussoukro

La création de notre institution de microfinance dans le District de Yamoussoukro nous amène à nous intéresser à la carte générale du système bancaire et des SFD en Côte d'Ivoire (I), et plus particulièrement à celle du District de Yamoussoukro (II).

I. L'état des lieux du secteur des établissements financiers en Côte d'Ivoire

A. L'environnement bancaire en Côte d'Ivoire

1. Historique

L'histoire des banques en Côte d'Ivoire est étroitement liée à celle de la « zone franc » dont la naissance est située par les historiens en 1939. Mais si la « zone franc » prend corps en 1939, les racines du système bancaire peuvent être décelées déjà en 1853 avec la création de la Banque du Sénégal qui n'était rien d'autre qu'une banque des négriers. La Banque du Sénégal deviendra plus tard, en 1901, la Banque d'Afrique de l'Ouest, le premier institut d'émission mis en place par la France dans ses territoires. Ce sont également des cendres de la Banque du Sénégal qu'est née la Banque Internationale de l'Afrique Occidentale (BIAO).

La BIAO-CI, la BICICI, la SGBCI et la SIB résultent de la transformation des établissements bancaires français que sont la BIAO, la BNP, du Crédit Lyonnais et de la Société Générale qui étaient installés en Côte d'Ivoire avant son indépendance.

Jusqu'en 1976, l'organisation du système bancaire ivoirien a reposé sur la loi n° 65-252 du 4 août 1965 portant réglementation du crédit et organisation de la profession bancaire et des professions qui s'y attachent. Les dispositions de l'article 2 de cette loi faisaient la distinction entre les banques commerciales, les banques de dépôts, les banques d'affaires et les banques de développement. La réforme du système bancaire de 1975 et la réglementation bancaire de 1990 ont supprimé cette distinction fondée sur le principe de la spécialisation. Aujourd'hui, on parle d'établissements de crédits composés de banques et d'établissements financiers.

Ainsi, aux termes des dispositions de l'article 3 de la loi du 25 Juillet 1990 portant réglementation bancaire de l'UMOA, «sont comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit et de placement ».

Les établissements financiers sont définis, à l'article 4 de la loi bancaire, comme étant « des personnes physiques ou morales, autre que les banques qui font profession habituelle d'effectuer pour leur propre compte des opérations de crédit, de vente à crédit, de financement de ventes à crédit ou de change, ou qui reçoivent habituellement des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations de placement, ou qui servent d'intermédiaires en tant que commissionnaires, courtiers ou autrement dans tout ou partie de ces opérations. »

Au contraire donc des banques qui ont une vocation universelle, la réglementation bancaire oblige les établissements financiers à se spécialiser dans des domaines bien précis. Un établissement est agréé pour une seule spécialité. L'exercice d'une activité additionnelle doit faire l'objet d'autorisation préalable auprès des Autorités monétaires et de contrôle bancaire. Les ressources des établissements financiers proviennent des dotations spécifiques et non des dépôts de la clientèle.

La Société Africaine de Crédit Automobile (SAFCA) est le premier établissement financier de vente à crédit en Côte d'Ivoire et dans l'UEMOA depuis 1956.

B. L'environnement des SFD en Côte d'Ivoire

1. Historique

La microfinance est née en Côte d'Ivoire en 1976 avec la création du Réseau des CREP-COOPEC afin de promouvoir le développement en milieu rural. Avec l'appui de la Banque Mondiale, de l'Agence Française de Développement et de l'Agence Canadienne de Développement qui ont financé sa restructuration en 1994, cette institution s'est élargie pour devenir un puissant réseau de microfinance et a pris le nom de Fédération Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de

Côte d'Ivoire (FENACOOPEC-CI) et ensuite d'Union Nationale des Coopératives d'Épargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (UNACOOPEC-CI). D'autres institutions telle que la Mutuelle de Crédit et d'Épargne des Femmes de Bouaflé (MUCREFBO) verront le jour dans les années 1980.

L'ampleur de ce secteur financier sera observé dans l'ensemble des pays de l'UEMOA à la suite de la crise économique des années 80 qui a sinistré le secteur bancaire de la zone, notamment les banques de développement, orientées vers la population rurale. La progression de ce nouveau secteur va attirer l'attention des autorités de l'UEMOA qui, lors de la réforme de 1989, relative à la politique de la monnaie et du crédit, décideront de favoriser les conditions de sa réglementation. Le Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit (PARMEC) sera mis en œuvre par la BCEAO à cet effet.

En Côte d'Ivoire, ce cadre réglementaire entrera en vigueur à partir de 1996 avec l'adoption de la loi n°96-562 du 22 juillet 1996, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit qui dessaisi le Ministère de l'Agriculture de la tutelle des institutions de microfinance pour la confier au Ministère chargé des Finances. D'autres textes juridiques viendront ensuite renforcer ce cadre, notamment :

- Le décret n°97-37 du 22 janvier 1997 portant application de la loi 96-562 du 22 juillet 1996 ;
- La convention cadre adoptée le 3 juillet 1996 par le conseil des Ministres de l'UMOA ;
- Les instructions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest élaborées en mars 1998.

L'institutionnalisation de la microfinance par ce cadre réglementaire va favoriser l'émergence des institutions de microfinance en Côte d'Ivoire.

2. Le paysage du système bancaire en 2013

La configuration du système bancaire ivoirien au 31 décembre 2013 présentait 23 banques et 2 établissements financiers.

Le système bancaire ivoirien a un caractère oligopolistique. L'activité bancaire est concentrée au niveau de 5 banques qui détiennent 75% de l'encours des crédits (SGBCI, BICICI, BNI, SIB, BIAO).

Il comprend :

- 7 grandes banques avec un bilan supérieur à 100 milliards (SGBCI, BICICI, BNI, BIAO-CI, SIB, CITIBANK, ECOBANK) ;
- 3 banques de taille moyenne avec un bilan compris entre 50 et 100 milliards (SCB-CI, BACI, BOA-CI) ;
- 7 petites banques avec un bilan inférieur à 50 milliards (BHCI, COBACI, COFIPA, OMNIFINANCE, VERSUS BANK, BFA, BRS-CI).

Sa structuration se présente de la façon suivante :

- 4 banques à vocation générale à réseau dense (BIAO-CI, SGBCI, BICICI, SIB) ;
- 5 banques à vocation générale à petit réseau (BOA-CI, BACI, COBACI, ECOBANK, SCB-CI) ;
- 4 banques à vocation générale sans réseau (COFIPA, CITIBANK, OMNIFINANCE, VERSUS BANK) ;
- 4 banques à domaines spécialisés (BHCI, BNI, BFA, BRS-CI).

II. Le cas du district de Yamoussoukro

A. L'analyse du secteur bancaire

La plupart des grandes banques du pays, notamment les banques dites « traditionnelles » ont des représentations dans la capitale politique de la Côte d'Ivoire. Elles sont toutes logées à la « rue des banques », située non loin de l'hôtel Président, au quartier des 220 logements. On dénombre 7 filiales de banque dans la capitale. Parmi ces 7 filiales, 2 ont été installées après 2010. La Société Générale (SGBCI) fait office de leader incontesté dans la région, du fait de son ancienneté et du fait qu'elle a réussi à s'approprier la plupart du personnel fonctionnaire de l'Administration Publique. Après la Générale, viennent en second plan la SIB (Groupe Atijariwafa Bank) et le BICICI (Groupe BNP PARIBAS). Ces trois banques détiennent environ 80% des parts de marché dans la région. La Banque Atlantique

et la BNI font office de challenger et cherchent à bousculer la hiérarchie historique mise en place. Les dernières arrivées sur le marché sont ECOBANK et la BOA. Leur entrée est récente et date d'après 2010. Cependant, il est à noter que dans les autres localités du District, on dénombre encore moins de banque sinon pas du tout, tel Tiébissou ou toutes les banques avaient fermé du fait de la crise militaro-politique qu'a connu le pays, ce département étant situé dans la zone tampon occasionné par cette crise.

B. Le secteur de la microfinance

La microfinance elle, est beaucoup moins présente dans la capitale politique, même si récemment, les choses semblent évoluer dans le bon sens, surtout depuis la décision du gouvernement d'assainir le secteur et d'accompagner les institutions de microfinance.

N°	Sigle	Dénomination	Date Arrêté/ convention	Immatriculation	Département
Union 1	UNACOOPEC-CI	Union Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire	04-août-98	A-U-1.1-4/98-07	ABIDJAN - COCODY
1	COOPEC KOFFI AGROKRO		04-août-98	A-7.2.1/98-07	TIEBISSOU
2	COOPEC TIEBISSOU		04-août-98	A-7.2.2/98-07	TIEBISSOU
3	COOPEC YAMOOUSSOUKRO		04-août-98	A-7.1.1/98-07	YAMOOUSSOUKRO
4	COOPEC TOUMODI		03-août-01	A-9.3.1/2001.2	TOUMODI
Union 2	RCMEC-CI	Réseau des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire	08-juin-99	A-U-1.4.1/98-13	ABIDJAN - COCODY
5	MUTAS TOUMODI		08-mars-05	A-9.3.1/05-05	TOUMODI
STRUCTURES COOPERATIVES NON AFFILIEES A UN RESEAU					
6	LA FINANCIERE	La Financière d'Epargne et de Crédit Yamoussoukro	01-juil-09	A-9-1-1/09-02	YAMOOUSSOUKRO

Tableau 1 : Liste des SFD présentes dans le District de Yamoussoukro

Sur les unions de microfinance que compte le pays, seules deux (02) unions sont présentes dans le District de Yamoussoukro : l'UNACOOPEC-CI présente dans 3 des 4 départements du district et la RCMEC-CI qui est présente uniquement dans le département de Toumodi. Concernant les structures coopératives n'appartenant pas à un réseau, on compte la présence d'une seule structure qui est la FINANCIERE D'EPARGNE ET DE CREDIT DE YAMOOUSSOUKRO sur un total de 59 structures coopératives que compte le pays.

Le District de Yamoussoukro compte au total 6 caisses de bases réparties entre trois structures que sont l'UNACOOPEC-CI, MUTAS et LA FINANCIERE. Notons que dans le département de Didiévi, il n'existe pas, jusqu'à fin 2012, de structure de microfinance.

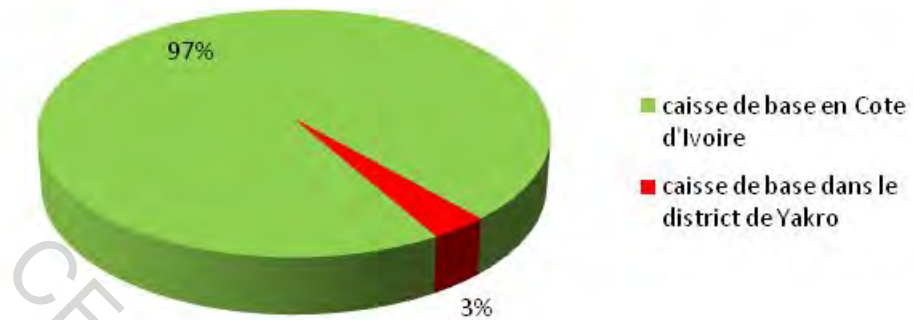


Figure 1: caisses de base dans le District de Yamoussoukro

Parmi ces structures, l'UNACOOPEC-CI est la principale microfinance de la place avec une part de marché supérieure à 80%.

Chapitre 3 : l'analyse du marché

Ce chapitre est consacré à l'analyse terrain de la demande de service de microfinance. Cette analyse terrain se fera au moyen d'une enquête (I) qui permettra de cibler les besoins réels de la population du District en services financiers. Les résultats ainsi obtenus (II) nous serviront de support à l'élaboration de notre plate-forme de services, ou tout au moins à son amélioration.

I. Objectifs et méthodologie de l'étude de marché

L'objectif de notre étude de terrain consiste à enquêter auprès des agents des différents secteurs d'activités afin d'évaluer leurs besoins en services financiers. La population du District étant répartie sur quatre départements, nous allons subdiviser notre population en quatre strates. Chacune des strates étant composée des populations des quatre départements, nous aurons les divisions suivantes :

Département	Population*
Yamoussoukro	252 740
Tiébissou	17 720
Toumodi	40 000
Didiévi	12 000
Total	322 460

Tableau 2: Population du District de Yamoussoukro

*estimation 2010

A. Analyse de la demande

Ici, il s'agira de s'informer directement auprès des populations afin de connaître leurs difficultés et leurs besoins en termes de services financiers. Cela se fera au travers d'une enquête pendant laquelle un questionnaire sera administré aux populations. En gros, ce questionnaire aura pour objectif de connaître les

différents secteurs d'activités dans lesquels évoluent les populations, connaître les différentes sources et le niveau de revenu de ces populations, connaître leur principaux besoins de financement, leur capacité d'épargne, savoir s'ils sont déjà membre ou pas d'une institution de microfinance, connaître leur niveau de connaissance et de participation au système bancaire en général.

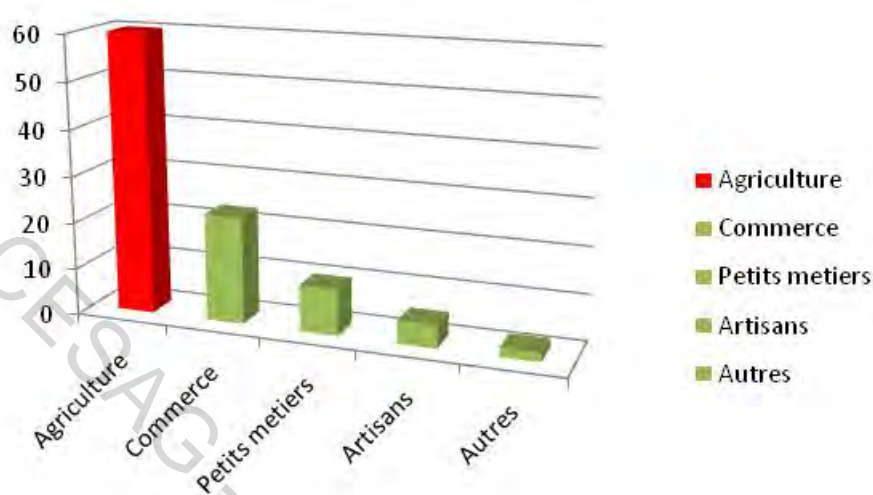


Figure 2: répartition de la population du District en fonction du secteur d'activité

De la réussite de cette partie dépend notre adaptation en termes de stratégie de communication, commerciale ou autre.

B. Les concurrents

La mise en place d'un établissement de crédit nécessite la connaissance de l'existant, c'est-à-dire la connaissance du volume d'affaire déjà réalisé par les banques et les SFD exerçant déjà dans le District, leur clients, leur champs d'action, leurs perspectives.

Pour connaître tout cela et évaluer la concurrence, il s'agira pour nous de nous informer auprès de l'association professionnelle des banques et établissements financiers de Côte d'Ivoire (APBEF-CI) et aussi de l'association des systèmes financiers décentralisés (APSFDCI). Une autre importante source d'information, et non des moindres, reste la Banque centrale (BCEAO)

II. Les résultats de l'enquête

Cette partie était consacrée à l'exposé des résultats de l'enquête que nous devrions faire. Par manque de temps et de moyens financiers, nous n'avons pas pu la réaliser à ce jour.

Conclusion Partie I

On se rend bien compte après une étude, même sommaire, des potentialités et des opportunités de développement qu'offre le District de Yamoussoukro. En effet, avec son statut de capitale politique du pays et de ville carrefour, Le District de Yamoussoukro, est en phase de devenir une ville très importante, lui permettant de jouer ainsi son rôle de locomotive de développement du centre du pays. En effet, avec la crise sociopolitique qu'a traversée le pays, Yamoussoukro est en train de jouer le rôle de ville relai entre le sud du pays et le nord, position qu'occupait Bouaké, deuxième ville du pays après Abidjan. Les populations de cette localités vont donc devoir changer leur mode « de vie » et devoir s'adapter à l'urbanisation croissante que va connaître la région, notamment les populations rurale. Les premiers signes sont perceptibles avec le problème de logement que connaît la région en général et la ville de Yamoussoukro en particulier ou le déficit en logement est de 100 000 par an. C'est, justement en anticipation de ces opportunités, que trouve la justification de la création de notre institution de microcrédit, en vue de combler la demande croissante en services financiers des populations de ces régions.

La seconde partie de notre document traite de la mise en œuvre concrète du projet.

Partie II : MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Après avoir étudié les Systèmes Financiers Décentralisés et leur environnement, tant au niveau national qu'au niveau du District de Yamoussoukro, la mise en œuvre concrète du projet nécessite l'adoption d'un plan stratégique et organisationnelle en vue de favoriser une pénétration de marché réussie (chapitre I). Cette stratégie doit s'appuyer sur une maîtrise globale des risques liés à la création, à la mise en œuvre et au fonctionnement d'une institution de microcrédit (Chapitre II). Enfin, nous achèverons notre exposé par une présentation des prévisions financières de notre projet sur un horizon de 5 ans (chapitre III).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Stratégies, plan d'action et organisation

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de la stratégie marketing, communicationnelle et commerciale qui sera mise en œuvre dans le cadre de la création de notre IMF (I) et de l'organisation

I. *Stratégies marketing, communicationnelle et commerciale*

A. *La stratégie marketing*

Etant donné qu'il existe une multitude de clients, provenant de différents secteurs et avec des besoins différents, nous allons procéder à une segmentation de la clientèle en vue de proposer à chaque catégorie des produits adaptés. Pour ce faire, nous allons adopter la segmentation suivante :

- Les clients « Ivoire » : clients ayant plus de 2 millions de FCFA mensuel de flux d'affaire;
- Les clients « Diamond » : clients ayant entre 1 et 2 millions de FCFA mensuel de flux d'affaire ;
- Les clients « privilège » : clients ayant entre 500 000 et 1 millions de FCFA mensuel de flux d'affaire ;
- Les clients « Access » : clients ayant moins de 500 000 FCFA mensuel de flux d'affaire.

B. *La stratégie communicationnelle*

La stratégie communicationnelle adoptée pour l'implantation et l'expansion de notre IMF sera le marketing direct basé sur l'approche prospective directe, active et agressive.

Pour ce faire, nous allons communiquer en premier lieu à travers les principaux médias nationaux et locaux (Télévision Nationale, radios nationales, radio de proximité du District. Ensuite, en dehors des medias, il s'agira d'organiser des caravanes de sensibilisation avec des jeux concours, de faire du sponsoring, d'organiser des réunions d'informations avec les associations de commerçants, les coopératives agricoles ou artisanales, les associations des jeunes, les associations de femmes, de chefs de villages, de quartiers ou de cantons.

Par ailleurs, des dépliants publicitaires ou « flyers » seront distribués lors des différentes communications. Des affiches seront mises à travers tout le District. Les principales langues de communication du District en dehors du Français (langue officielle du pays) étant le Baoulé (langue locale) et le Dioula (langue commerciale), nous allons proposer des spots publicitaires dans ces langues-là afin de pouvoir communiquer avec le maximum de population.

C. La stratégie commerciale

i. Condition d'éligibilité

L'éligibilité à l'accès au crédit de notre IMF portera aussi bien sur les porteurs de nouveaux projets comme sur ceux qui sont dans la phase d'extension de leur activité. Néanmoins, l'IMF fixera les conditions suivantes d'éligibilité :

- Avoir l'âge compris entre 20 et 55 ans ;
- Présenter un projet rentable ou une activité déjà rentable ;
- Justifier de l'expérience et/ou de l'expertise dans le domaine d'activité considéré ;

Les principaux objectifs de l'IMF étant la réduction de la pauvreté, la réduction des catégories les plus vulnérables et la promotion de l'entrepreneuriat, l'intervention de l'IMF en matière de microcrédit visera les personnes physiques, morales, les associations et les coopératives qui disposent de qualifications requises pour exercer une activité dans l'agriculture, l'artisanat ou les petits commerces. et qui n'exercent pas de travail salarié. Cependant, nous tenons à signaler aussi que l'IMF ne tiendra pas seulement compte des qualifications, mais aussi du savoir-faire dans l'exercice d'une activité particulière.

ii. Couverture régionale

Pour une start-up, le défi pour nous sera de trouver une solution pour la couverture optimale du District par la création et l'installation d'agence de sorte à minimiser nos coûts mais aussi de nous rapprocher de la cible potentielle pour pouvoir une meilleure absorption du marché. Conscients que la proximité à la clientèle constitue un avantage concurrentiel dans ce secteur d'activité nous allons procéder à un repérage des zones de concentration pour la domiciliation de nos

premières agences (le grand Marché de Yamoussoukro, le centre Mô-Fetai, le marché de Dioulabougou, etc...).

Nous allons commencer nos activités par l'implantation de 6 agences, en plus du siège. Cependant, considérant que le suivi et la déserte optimale correspondrait à avoir une agence tous les 50 km. Nous projetons à terme (horizon 2020) la construction d'une trentaine d'agences, la superficie du District étant à peu près égale à 3 500 Km². Selon les besoins et les catégories de nos clients, nous allons développer quatre méthodes de vente pour une bonne commercialisation de nos produits :

- ✓ la banque traditionnelle ;
- ✓ la vente en libre-service ;
- ✓ la vente à distance ; et
- ✓ la vente à domicile (surtout pour les groupements ou coopératives).

iii. Equipe commerciale

Le réseau d'agences le plus étendu ne servirait à rien s'il n'est pas doté d'une force de vente adaptée. C'est pourquoi, nous allons constituer d'une équipe de commerciaux dont la mission sera de vendre, de faire vendre et stimuler la demande de nos produits. Pour atteindre nos objectifs en matière de prospection, de collecte d'information et de vente, nous allons procéder à un recrutement de personnes expérimentées dans la commercialisation, mais aussi, des jeunes diplômés sortis des écoles de commerce. L'objectif étant d'associer la fougue de la jeunesse à la sagesse de l'âge pour l'atteinte de nos objectifs. La politique de recrutement tiendra compte de la part de nos commerciaux des qualités tel que le gout du contact, l'empathie, la non-susceptibilité, la confiance, l'autonomie, l'endurance, l'intégrité, la probité et l'éloquence. L'efficacité et la synergie de nos efforts commerciaux se traduira par la hausse du chiffre d'affaires, de la marge brute, de l'augmentation considérable du nombre de nouveaux clients et de leur fidélisation etc.

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

- **Adaptation permanente de l'offre/demande** : organiser des réunions d'échange entre les agriculteurs, les éleveurs, les artisans, les commerçants, les agents d'encadrement du secteur agricole et les responsables de l'IMF permettant ainsi de réduire les « asymétries d'informations » et de mieux comprendre de part et d'autre les conditions nécessaires à une rencontre effective entre besoins des agriculteurs et les produits financiers offerts.
- **Orientation de notre gestion** : déterminer des désirs, des besoins et des valeurs du marché pour mieux les satisfaire engendrant ainsi leur loyauté et leur fidélité.

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

II. L'organisation du SFD

Pour une start-up, nous prévoyons une Direction minimaliste et très souple que nous saurons adapter au gré de l'évolution et de l'expansion des activités de notre IMF. L'IMF sera dirigée par un conseil d'administration qui sera constitué des principaux actionnaires qui auront bien voulu participer à notre projet. Ce conseil d'administration donnera mandat à une équipe dirigeante sur un horizon de planification quinquennal pour la gestion opérationnelle de notre SFD.

A. Le conseil d'administration

Nous prévoyons la création d'un Conseil d'administration qui serait composé des principaux actionnaires de l'entreprise. Nous souhaiterons avoir un conseil d'administration restreint, pas plus de cinq membres. Ceci pour avoir une vue objective et un contrôle plus stricte de l'IMF. Le conseil d'administration est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'Institution et du contrôle de gestion.

B. L'équipe dirigeante

i. Le pouvoir stratégique

La définition de la stratégie de fonctionnement générale de notre IMF est dévolue à la direction générale et au Comité Interne de Crédit (CIC).

La direction générale sera composée du Directeur Général, du Secrétaire Général et Responsables des grandes fonctions (Direction Financière, Direction des Ressources Humaine, Direction des Opérations) dont la mission est de traduire dans la réalité à l'aide des opérationnels les choix majeurs décidés par le conseil d'Administration.

Le comité de crédit : les membres sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres et ont la responsabilité de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière en Assemblée générale eu égard à la réglementation en vigueur.

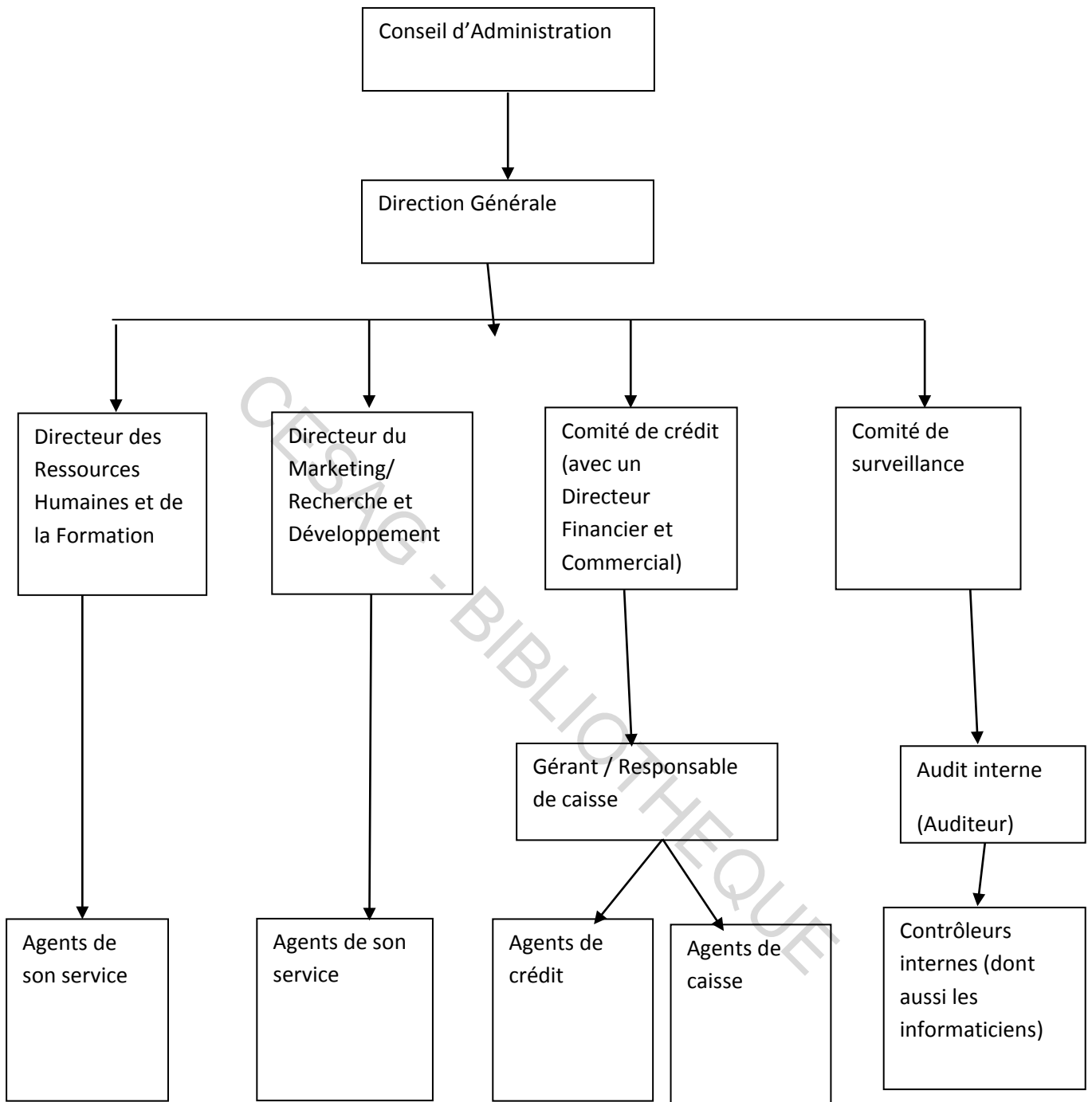
ii. Le pouvoir tactique

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

iii. Le pouvoir opérationnel

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

Figure 3 : l'organigramme de l'IMF



C. La politique RH

i. La formation du personnel

Pour une institution en naissance comme la nôtre et par rapport aux principaux défis qui l'attendent, surtout la population cible de notre institution, il est nécessaire de procéder à une formation véritable et approfondie de notre personnel aux techniques bancaires et à l'administration d'une entreprise de microfinance. Cette nécessité de former nos agents relève du fait que beaucoup d'institutions de microfinances ont fait faillite du fait du manque de maîtrise des principaux agents dans la gestion des risques liées à une pareille activité. Les formations seront faites selon la catégorie d'emploi (cadre, technicien, commerciaux,)

ii. Le recrutement

Nos méthodes de recrutement s'orienteront vers les candidats grands potentiels en l'occurrence les étudiants en fin d'études et les commerciaux en provenance de la concurrence et vers une sélection par des entretiens individuels et une période d'essai en tant que commissionnaires. La méthode de rémunération retenue sera le système mixte (rémunération fixes et rémunération à la commission).

Chapitre 2 : LA GESTION DES RISQUES DE NOTRE SFD

Un risque bancaire est un risque auquel s'expose un établissement de crédit lors de l'exercice de son activité bancaire, par son intermédiation financière et ses services connexes. Il existe une multitude de risques encourus par une banque. Les principaux risques bancaires sont le risque de contrepartie, le risque de marché, le risque de liquidité et enfin, le risque opérationnel.

I. Les phases de la gestion des risques

La gestion des risques fait partie intégrante de la gestion de toute activité économique. Et cela est d'autant plus vrai pour les activités bancaires. Le dilemme auquel se retrouve confronté tout entrepreneur est celui du tandem « risque – rentabilité », la rentabilité de tout actif financier étant proportionnelle à son risque. Tout l'art consiste à intégrer dans notre gestion quotidienne les risques calculés pour ne pas mettre en péril l'activité de notre SFD. C'est pourquoi, la mise en œuvre de notre projet requiert l'élaboration d'une méthodologie rigoureuse de gestion des risques.

A cet effet, nous allons procéder à la création d'un département chargé de la maîtrise et de la gestion des risques. Ce département sera chargé d'implémenter et de mettre en œuvre la politique du SFD permettant la détection des risques auxquels nous pourrions être confrontés, ainsi que des moyens à mettre en œuvre en vue de leur gestion efficace. Elle devra identifier les risques présents et futurs auxquels est confronté notre SFD, apporter des solutions de contrôle. Cependant, il est important de noter que le risque zéro n'existe pas. Mais il est important de ramener celui-ci à un niveau la croissance, la viabilité et la pérennité de notre IMF.

II. Les différents types de risques

A. Risques Institutionnels

1. Risques liés à la mission sociale

La fourniture de services financiers adéquats à un grand nombre de personnes issues du secteur primaire ou du secteur informel et à des personnes à faible revenus pour l'amélioration de leur bien-être, mais aussi la lutte durable et à terme contre la pauvreté par la mise en place de produits financiers innovants délivrés avec la plus grande qualité de service et ce avec célérité par une excellente connaissance du marché et une écoute attentive des clients.

2. Risques liés à la mission commerciale

La fourniture de services financiers à des populations appartenant au secteur primaire et au secteur informel, des secteurs jugés risqués, et aux personnes exclues du système bancaire classique à un prix, doit nous permettre de couvrir nos charges d'exploitation et de générer un bénéfice significatif.

3. Risques liés à la dépendance de notre IMF vis-à-vis des bailleurs de fonds

L'aide apporté par les bailleurs de fonds dans la création de notre IMF peut se révéler à la longue une source de risque puisque les capitaux apportés sont appelés à sortir du capital à un moment donné

B. Risques Opérationnels

Les différents types de risques opérationnels : le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de sécurité physique, le risque de sécurité informatique. Pour maîtriser ces risques, nous mettons en exergue des contrôles internes pour toutes les activités et un triple système de contrôle de prévention, de détection et de correction :

Premièrement, ceci passe nécessairement par la rédaction de manuels de procédures efficaces de travail pour chacune des tâches au sein de notre IMF.

Pour le cas particulier de l'informatique, nous mettrons en place des logiciels tels Anti-virus, spywares (détecteurs de programmes espions), le Pare-feu ou firewall (dispositif sélectif du flux d'information entre notre réseau interne et le réseau public).

Le conformisme au fonctionnement interne préétabli en vue d'éviter tout incident sera rigoureusement en vigueur dans notre IMF. Les contrôles de détection s'effectueront à travers l'audit interne selon les objectifs définis par la MEB. Les contrôles de correction dont la tâche incombe aux auditeurs viendront à identifier les différentes faiblesses et les traduire en actes de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : LES PREVISIONS FINANCIERES

Comme pour la plupart des entreprises et plus encore pour les institutions financières, la bonne gestion d'une institution de micro finance (IMF) exige des dirigeants, une bonne pratique de l'analyse financière qui sera menée par des indicateurs d'activités ou de performances.

La qualité d'une analyse financière dépend de la qualité des informations à partir desquelles se fait l'analyse. Ces informations proviennent en grande partie du système de comptabilité, c'est-à-dire les informations comptables mises sur le bilan et sur les états financiers d'un exercice comptable.

Les ratios de structure financière nous renseignent sur la structure de financement de l'entreprise. C'est-à-dire, dans quelle proportion l'IMF utilise la dette (épargne de membres et emprunts de bailleurs de fonds) pour financer son actif par rapport à l'avoir des actionnaires. Ces ratios donnent un indice sur le niveau d'endettement de l'entreprise. Ils permettent de savoir si l'IMF peut financer ses nouveaux actifs en empruntant ou si elle devrait opter pour d'autres sources de financement, par exemple l'utilisation des bénéfices non répartis.

I. ANALYSE DES INDICATEURS D'ACTIVITE DE L'IMF

Ce sont des indicateurs qui permettent à l'institution de mesurer l'étendue de ses activités, c'est-à-dire les types de service, produits offerts ou organisés ainsi que le nombre de clients servis avec ces différents types de services ou produits.

Les indicateurs utilisés pour apprécier le niveau d'activité des IMF et la taille des institutions sont: l'encours total de crédit, l'encours moyen de crédit, le total du bilan, l'encours de crédit par emprunteur et l'encours de dépôt par déposant.

A. Activité épargne

1. Epargne de la période de l'exercice

Il est question de l'épargne brute récoltée auprès des épargnants pendant une période donnée.

Il est vrai que plusieurs IMF fonctionnent avec l'épargne récoltée auprès des épargnants. A cet effet, celle-ci est l'une des activités principales des IMF. Ce qui explique qu'elle puisse occuper une place prépondérante dans la croissance économique d'un pays.

2. Epargne par catégorie

Il s'agit de voir ici combien les membres se sont mobilisés en épargnant selon leurs préférences entre l'épargne à vue, l'épargne à terme et l'épargne obligatoire.

Si une IMF chercherait à octroyer des crédits avec les fonds des épargnes, elle pourrait utiliser une proportion des épargnes à terme sachant que le reste des épargnes pourraient être sollicités à tout moment par les épargnants

3. Nombre des déposants

A ce stade-ci, l'indicateur éclaire sur l'adhésion des membres à l'IMF période par période.

Ceci montre la nature de la mobilisation des dirigeants de l'IMF et l'intérêt porté par la clientèle.

4. Encours moyen par déposant (EMD)

Les chiffres globaux sont parfois trompeurs ; ainsi il est préférable de prendre le montant moyen annuel de l'épargne par épargnant.

Formule : $\text{Montant Total des dépôts} / \text{Nombre d'épargnants}$

Cet indicateur démontre la force ou la faiblesse de l'IMF à mobiliser l'épargne de ses membres.

B. Activité Crédit

Afin de pouvoir apprécier l'état de l'activité crédit qui est l'activité de base d'une IMF, quelques indicateurs ci-après seront utiles pour notre analyse : Encours

brut de crédit, Nombre d'emprunteurs, Encours moyen de crédit, Total du bilan, Encours de crédit par emprunteur.

1. Encours brut de crédit (EBC)

Il désigne le volume de crédits qui ne sont pas encore recouverts. C'est-à-dire, qui sont encore entre les mains de clients. Il figure parmi les indicateurs utilisés par les IMF pour apprécier l'évolution de l'activité.

Formule : Total de crédits décaissés - Total de crédits remboursés

Cet indicateur démontre combien les Agents de crédits de l'IMF sont ou ne sont pas efficaces pour le recouvrement et la contribution des IMF au financement de l'économie nationale et par là, à la lutte contre la pauvreté.

2. Encours moyen de crédit

Cet indicateur éclaire sur le montant moyen de crédits décaissés au cours d'une période.

Formule : Montant total des crédits décaissés/nombre total des crédits décaissés

3. Nombre d'emprunteurs et la moyenne

Il prend en compte tous les emprunteurs, c'est-à-dire les bénéficiaires actifs et non actifs.

Ceci permet de voir si les disponibilités permettent de satisfaire toutes les demandes exprimées par les clients.

4. Encours moyen de crédit par emprunteur (EMCE)

Cet indicateur est utilisé pour mesurer l'encours moyen de crédit par emprunteur pendant une période t. C'est-à-dire la moyenne des crédits en souffrance ou impayés par emprunteur.

Formule : Encours brut de crédits/Nombre total des emprunteurs

Un encours moyen de crédit par emprunteur faible signifie qu'il faut encore quelques efforts des agents de crédit pour le recouvrement de crédits décaissés.

5. Total du bilan

Le bilan est l'inventaire, à une date donnée, des ressources de l'entreprise (passifs) et de leurs affectations (actifs) Il est donc le miroir d'une entreprise quelle que soit sa fonction.

Il est question ici de prendre le total du bilan pour chaque année avec une moyenne pour toute la période.

II. ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCES

Plusieurs indicateurs sont envisageables sur la performance d'une institution de micro finance. Cependant, les indicateurs les plus pertinents sont regroupés en quatre catégories: qualité du portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière et rentabilité et viabilité.

Le choix porté sur ces indicateurs a son utilité à plus d'un titre :

- ✓ Pour les déposants, la performance se base sur le risque de ne pas récupérer leur argent ;
- ✓ Pour les actionnaires, la performance vise les bénéfices et aussi une tendance à investir au nom d'une mission sociale particulière ;
- ✓ Pour les bailleurs de fonds, la performance vise l'impact des interventions et le champ d'action ;
- ✓ Pour les dirigeants des IMF, la performance vise la progression vers la viabilité financière pour rassurer tous les partenaires.
- ✓ Pour les emprunteurs, la performance génère la confiance de l'IMF d'avoir son argent en cas de besoin et d'être servi avec le montant sollicité à tout moment.

Cette analyse périodique des performances financières est l'un des outils de gestion financière qui permettra à l'IMF de vérifier la progression vers l'efficacité, la viabilité et la rentabilité.

A. Qualité du portefeuille

Notons que la source de risque la plus importante pour les IMF, se trouve dans leurs portefeuilles de crédit. Le micro crédit, est un crédit comme tout autre et qui exige le remboursement de l'emprunteur et la provision en cas de non remboursement pour le prêteur. Elle s'apprécie à travers divers ratios dont le ratio

de portefeuille à risque, taux de provision pour les créances douteuses et le taux d'impayés.

1. Portefeuille à risque (PAR) > 30 jours

Il est la mesure la plus acceptée dans les IMF. Il permet aux gestionnaires de mesurer la partie du portefeuille de crédit contaminée par les impayés et présentant un risque de ne pas être remboursé.

Formule : Encours des crédits ayant une échéance en retard (ECER) > 30 jours x 100 / Portefeuille brut de crédit (PBC)

Norme BCEAO : < 5 %

2. Taux de provision pour les créances douteuses (TPCD)

Ce ratio est une mesure qui donne une indication sur les provisions effectuées par les IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts. Normalement cette charge augmente concomitamment avec la croissance du portefeuille. Il est à noter que les IMF ont besoin de pratiques de dotation aux provisions plus strictes que les banques ou les compagnies financières pour une simple raison que leurs prêts sont couverts par des garanties.

Formule : PCD/EMPBC

Norme BCEAO: > 40%

3. Taux d'impayés

Il mesure le risque que les crédits octroyés par l'IMF ne soient pas remboursés.

Formule : Crédits impayés / Crédit total

B. Efficacité & Productivité

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité

d'output (d'activités) par unité d'input (d'une ressource ou d'un actif), alors que les indicateurs d'efficacité renseignent sur le coût des inputs par une unité outputs.

Entre autres indicateurs pour mesurer la productivité et l'efficacité d'une IMF, on peut citer le ratio Productivité des agents de crédits, le ratio Productivité du personnel, le ratio charges d'exploitation, et le coût par emprunteur.

1. Ratio de Productivité des agents de crédits

C'est le ratio qui nous indique la manière dont l'IMF est parvenue à adapter ses méthodes et procédures pour mener ses activités de crédit, c'est-à-dire comment le nombre d'Emprunteurs de l'IMF est géré par les Agents de crédits. Plus il est élevé, plus l'est la productivité de l'IMF. C'est l'un des ratios de performance les plus reconnus dans l'industrie de la micro finance.

Formule : Nombre d'Emprunteurs / Nombre d'Agents crédit

Norme BCEAO : 130

2. Ratio de Productivité du personnel

Ce ratio fonctionne dans les mêmes optiques que celui de productivité des agents de crédits. Il sert à mesurer la productivité du personnel de l'IMF. Plus le ratio est élevé, meilleure est la productivité de l'institution. De manière indirecte, ce ratio donne aussi une indication sur la manière dont l'IMF a adapté ses méthodes et procédures à ses activités de crédits.

Une productivité faible n'indique pas automatiquement que le personnel travaille moins, mais est plutôt révélateur de procédures inefficaces ou excessivement administratives. C'est-à-dire qu'une IMF doit être capable de gérer un très grand nombre de clients avec un minimum de travail administratif sans pour autant détériorer la qualité du portefeuille si réellement elle compte être viable financièrement.

Formule : Nombre d'Emprunteurs Actifs / Nombre Total du Personnel

Norme mondiale : 118

3. Ratio de charge d'exploitation

Il mesure les coûts nécessaires à l'institution pour fournir ses services de crédit. Il mesure le coût nécessaire pour fournir ses services de crédit. Plus ce ratio est faible, meilleur est l'efficacité de l'IMF.

Formule : Charge d'exploitation/Encours moyen de portefeuille brut à crédit

Norme BCEAO : $\leq 35\%$

4. Ratio de coût par emprunteur

Il mesure l'efficacité d'une IMF en montrant le coût moyen sur une année pour servir un client. Il est demandé que ce ratio soit faible pour qu'il ait l'efficacité de l'institution.

La charge d'exploitation prend en compte la taille moyenne de prêt ; ce qui ne signifie pas automatiquement qu'en octroyant de grands montants de prêt qu'on est efficace, ce n'est pas le cas pour le coût par emprunteur car ici c'est la possibilité de servir un client dans une année. C'est pourquoi il est considéré comme l'indicateur « juste » par rapport à la charge d'exploitation.

Formule : Charge d'exploitation/Nombre Moyen d'Emprunteur actif (NMEA)

C. Gestion financière

La Gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidité suffisant afin de couvrir les obligations des IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursements des emprunts à ses créanciers.

Deux indicateurs sont couramment utilisés pour évaluer la gestion financière d'une institution de microfinance : ratio de dettes /fonds propres et liquidité immédiate

1. Ratio de Dette / Fonds Propres

Le ratio « Dettes/Fonds Propres » est la mesure la plus simple et la plus connue de l'adéquation des fonds propres d'une IMF étant donné qu'il mesure son effet de levier total, c'est-à-dire qu'il est le levier financier de l'institution et le «

matelas » dont elle dispose pour absorber les pertes après paiement de toutes les dettes.

Le total de dette comprend tout ce que l'IMF doit : les épargnes de membres, les emprunts contractés, et le total des Fonds Propres représentent le total des avoir moins les dettes.

Ce ratio est regardé avec grand intérêt par les prêteurs parce que c'est le ratio qui indique le degré de sécurité (sous forme de fonds propres) que possède une institution pour couvrir d'éventuelles pertes.

2. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio est aussi appelé ratio de trésorerie, il mesure la capacité qu'a une IMF d'honorer ses engagements à court terme. Sachant que les dettes à court terme sont constituées des épargnes à vue de leurs clients, et cherchant une certaine mesure de solvabilité, le ratio de liquidité immédiate doit être supérieur ou égal à l'unité ou 100%.

Il indique combien l'entreprise possède d'actif à court terme liquide (valeurs disponibles) pour rembourser son passif à court terme (dettes à court terme).

Formule : Disponibilités X 100/dettes à court terme (DCT)

D. Ratios de rentabilité et viabilité

Les indicateurs de rentabilité tels que la rentabilité sur fonds propres reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'IMF. Par contre, les indicateurs de la viabilité tel que l'autosuffisance opérationnelle font comprendre comment l'IMF peut réaliser ses profits (ou pertes)

Il est évident que, passer une analyse de la rentabilité et viabilité est très complexe car jusqu'à présent beaucoup d'institutions de micro finance continuent à recevoir des dons et subventions. Or pour se faire l'idée de la pérennité et de la viabilité financière dans la lutte durable contre la pauvreté d'une IMF, nous devons anticiper l'arrêt de l'appui extérieur à savoir : dons et subventions.

Nous présenterons pour la rentabilité et la viabilité les ratios suivants : Ratio de rentabilité sur fonds propres ; Ratio de rendement du portefeuille ; Ratio de l'autosuffisance opérationnelle.

1. Ratio de rentabilité sur fonds propres

La Rentabilité sur Fonds Propres indique la rentabilité de l'institution. Sachant que l'objectif final d'une entreprise de commerce, ou de service ou encore industriel est de maximiser le profit recherché par les actionnaires, ce ratio permettra aux actionnaires de voir le retour sur leurs investissements effectués dans l'institution. D' où la nécessité pour l'IMF doit être rentable.

Formule : Résultat Net / Fonds Propres Moyens

Norme BCEAO : > 15%

2. Ratio de rendement du portefeuille

Le Rendement du Portefeuille mesure la quantité de revenus (intérêts et commissions) effectivement perçus durant la période de l'exercice. En fait, le Rendement du portefeuille montre clairement combien, en moyenne, une IMF reçoit réellement en paiement d'intérêts sur les prêts. Il est qualifié comme le premier indicateur de la capacité d'une IMF de générer des revenus qui puissent couvrir ses charges financières et opérationnelles.

Formule : Produits d'Intérêts et de Commissions (PIC) / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

Ceci reflète que l'IMF génère de revenus en paiement d'intérêts sur les prêts accordés et grâce aux taux d'intérêt pratiqués.

3. Ratio de l'autosuffisance opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle est la mesure la plus élémentaire de la pérennité. Elle indique si les produits d'exploitation sont suffisants pour couvrir toutes les charges d'exploitation à l'aide de ses revenus opérationnels.

Les charges financières et dotations aux provisions pour créances douteuses sont incluses dans ce calcul parce qu'elles constituent des coûts normaux (et

significatifs) d'exploitation. En se concentrant sur la couverture des coûts, l'AO traduit la capacité de l'IMF à poursuivre ses opérations sans subventions futures.

C'est un indicateur de viabilité. Les institutions qui ne peuvent pas couvrir leurs coûts nécessitent des injections périodiques de fonds extérieurs pour être en mesure de continuer à opérer.

Formule : Produits/charges d'exploitations + charges financières + dotations aux provisions pour créances douteuses.

Norme BCEAO : > 130%

III. STRUCTURE DES CAPITAUX ET CALENDRIER DU PROJET

A. Structure des capitaux

NOM : ASSBANK

Nature ou Forme Juridique : SA

Capital Social : Fcfa 50 000 000

Siège social : Yamoussoukro – Côte D'Ivoire

Direction Générale : Yamoussoukro – Côte D'Ivoire

Actionnaires et Part de capital :

KOUAME KONAN LEON, opérateur économique : Fcfa 20 millions (40%)

KOUAME MANSIANOU ANSELME, banquier : Fcfa 10 millions (20%)

KONAN N'GUESSAN LEONTINE, Fcfa 2 millions (4%)

AUTRES : Fcfa 12 millions

- BAD et BOAD
- ONG
- Cadres et hommes d'affaires

B. Calendrier du projet

Le calendrier du projet s'établit comme suit

Taches	Date de début	Date de fin
<i>Ouverture de l'agence aux clients</i>	<i>25/01/2015</i>	<i>-</i>
<i>Test pilote</i>	<i>02/01/2015</i>	<i>20/01/2015</i>
<i>Formation des agents : guichetiers, agents de crédit, commerciaux</i>	<i>01/12/2014</i>	<i>31/12/2014</i>
<i>Acquisition des détecteurs de faux billets</i>	<i>27/11/2014</i>	<i>27/11/2014</i>
<i>Achat de fournitures de bureau (rame, stylos, règles,)</i>	<i>26/11/2014</i>	<i>26/11/2014</i>
<i>Acquisition du matériel informatique et des logiciels</i>	<i>22/11/2014</i>	<i>25/11/2014</i>
<i>Achèvement des travaux de climatisation des agences</i>	<i>18/11/2014</i>	<i>20/11/2014</i>
<i>Acquisition des logiciels d'exploitation</i>	<i>16/11/2014</i>	<i>17/11/2014</i>
<i>Recrutement des agents</i>	<i>18/10/2014</i>	<i>15/11/2014</i>
<i>Abonnements divers (eau, électricité, téléphone, Internet)</i>	<i>10/10/2014</i>	<i>15/10/2014</i>
<i>Signature contrat de bail</i>	<i>05/10/2014</i>	<i>05/10/2014</i>
<i>Obtention Agrément du Ministère</i>	<i>01/10/2014</i>	<i>03/10/2014</i>

Conclusion Partie II

La seconde partie de notre projet professionnel s'est axé sur la mise en œuvre proprement dite de notre IMF. La manque de moyens ne nous à pas permis de faire une enquête terrain véritable et nous avons procédé par des estimation et par des conjecture. Nous esperons cependant avoir été le plus proche possible de la réalité

CONCLUSION GENERALE

Avec la libéralisation, la problématique du financement des cultures pérennes est replacée dans la question globale du financement des activités agricoles par le marché financier. Celui-ci a connu dans les quinze dernières années des évolutions profondes : échecs des banques agricoles et banques de développement, émergence d'innovations institutionnelles regroupées sous le terme de systèmes financiers décentralisés, ou microfinance. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir dans quelle mesure les besoins spécifiques de financement des cultures pérennes peuvent être couverts par ces outils de financement.

La microfinance a connu dans les quinze dernières années un fort développement dans les pays du Sud et plus récemment de l'Est. Elle recouvre aujourd'hui une grande variété d'institutions de financement intermédiaires entre le secteur informel et le secteur bancaire. Face à la défaillance des modes de financement publics (banques agricoles, projets de crédit, ...) et à la réticence des banques commerciales à investir en milieu rural, la microfinance devient une alternative forte pour le financement rural.

La création d'un système financier décentralisé dans la région des lacs répond à un souci de répondre aux besoins spécifiques de financement des agricultures familiales dans différents contextes agro-économiques. Notre projet professionnel de microfinance est une panacée aux problèmes de financement de l'agriculture et du secteur informel en Afrique de l'Ouest. Plus généralement, nos états se doivent d'analyser les conditions dans lesquelles ces innovations institutionnelles pouvaient répondre aux besoins spécifiques de financement des agricultures familiales dans différents contextes agro-économiques.

La communication replace volontairement le financement des cultures pérennes dans la problématique plus globale du financement de l'agriculture et de création de marchés financiers ruraux par le secteur intermédiaire de la microfinance.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

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

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

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

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

Annexe 2: BILAN PREVISIONNEL

	31/12/2015 (F CFA)	31/12/2015 (F CFA)	31/12/2016 (F CFA)	31/12/2017 (F CFA)	31/12/2018 (F CFA)
ACTIF	5 728 246 425	6 014 658 746	6 616 124 621	7 535 184 296	9 042 221 155
Actif court terme (CT)	4 457 960 395	4 680 858 415	5 148 944 256	5 921 285 895	7 105 543 074
Disponibilités	598 394 700	628 314 435	691 145 879	794 817 760	953 781 312
Investissements CT - Valeur Nette	732 361 000	768 979 050	845 876 955	972 758 498	1 167 310 198
Encours net de prêts à CT	1 036 075 300	1 087 879 065	1 196 666 972	1 376 167 017	1 651 400 421
Encours brut de prêts	1 107 358 875	1 162 726 819	1 278 999 501	1 470 849 426	1 765 019 311
Provisions de perte sur prêts	442 943 550	465 090 728	511 599 800	588 339 770	706 007 724
Intérêts courus non échus	269 415 665	282 886 448	311 175 093	357 851 357	429 421 628
sur encours de prêts	250 585 350	263 114 618	289 426 079	332 839 991	399 407 989
sur investissements	18 830 300	19 771 815	21 748 997	25 011 346	30 013 615
autres Actifs	1 995 655	2 095 438	2 304 982	2 650 729	3 180 875
Actifs Long Terme (LT)	1 270 286 030	1 333 800 332	1 467 180 365	1 613 898 401	1 936 678 081
Investissements LT - Valeur nette	3 305 250	3 470 513	3 817 564	4 199 320	5 039 184
Encours brut de prêts à LT	1 083 286 265	1 137 450 578	1 251 195 636	1 376 315 200	1 651 578 240
Immobilisations - Valeur nette	181 612 325	190 692 941	209 762 235	230 738 459	276 886 151
Autres Actifs LT	2 082 190	2 186 300	2 404 929	2 645 422	3 174 507
PASSIF	5 728 246 435	6 014 658 757	6 616 124 632	7 608 543 327	9 130 251 993
Dettes	4 902 051 135	5 147 153 692	5 661 869 061	6 511 149 420	7 813 379 304
Dettes à court terme	404 099 320	424 304 286	466 734 715	536 744 922	644 093 906
Épargne a vue	3 296 208 700	3 461 019 135	3 807 121 049	4 378 189 206	5 253 827 047

Epargne de garantie	329 934 093	346 430 798	381 073 877	438 234 959	525 881 951
Dépôts à court terme	50 956 190	53 504 000	58 854 399	67 682 559	81 219 071
Emprunts à court terme		-	-	-	-
Intérêts à payer	3 775 040	3 963 792	4 360 171	5 014 197	6 017 036
autres dettes court terme	63 413 820	66 584 511	73 242 962	84 229 406	101 075 288
Dettes long terme	183 063 955	192 217 153	211 438 868	243 154 698	291 785 638
Dépôts à long terme	387 536 062	406 912 865	447 604 152	514 744 774	617 693 729
Emprunts à long terme	78 586 295	82 515 610	90 767 171	104 382 246	125 258 696
Autres dettes long terme	104 477 660	109 701 543	120 671 697	138 772 452	166 526 942
Fonds propres	826 195 300	867 505 065	954 255 572	1 097 393 907	1 316 872 689
Capital social	50 000 000	52 500 000	57 750 000	66 412 500	79 695 000
Fonds propres issus de subventions	361 571 525	379 650 101	417 615 111	480 257 378	576 308 854
Réserves et Report à nouveau sans subvention	413 097 650	433 752 533	477 127 786	548 696 954	658 436 344
Dont l'exercice en cours	-	-	-	-	-
Autres	1 526 125	1 602 431	1 762 674	2 027 076	2 432 491

Annexe 3 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

	31/12/2015 (F CFA)	31/12/2015 (F CFA)	31/12/2016 (F CFA)	31/12/2017 (F CFA)	31/12/2018 (F CFA)
Intérêts et produits assimilés	1 086 930 071,5	1 141 276 575,1	1 255 404 232,6	1 506 485 079,1	1 807 782 094,9
Revenus du portefeuille	498 794 849,0	523 734 591,5	576 108 050,6	691 329 660,7	829 595 592,9
Intérêts reçus sur prêts	437 833 340,0	459 725 007,0	505 697 507,7	606 837 009,2	728 204 411,1
Frais et commissions sur prêts	49 730 716,0	52 217 251,8	57 438 977,0	68 926 772,4	82 712 126,9
Pénalités reçues sur prêts	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placement/investissements	86 223 536,0	90 534 712,8	99 588 184,1	119 505 820,9	143 406 985,1
Produits liés à la gestion de l'épargne	14 173 124,0	14 881 780,2	16 369 958,2	19 643 949,9	23 572 739,8
Autres produits liés aux services financiers	174 506,5	183 231,8	201 555,0	241 866,0	290 239,2
Intérêts versés et charges assimilées	108 536 216,3	113 963 027,1	125 359 329,8	150 431 195,7	180 517 434,9
Intérêts versés et charges sur emprunts	56 344 383,8	59 161 602,9	65 077 763,2	78 093 315,9	93 711 979,1
Intérêts versés sur l'épargne	34 347 262,5	36 064 625,6	39 671 088,2	47 605 305,8	57 126 367,0
Autres charges liées aux services financiers	17 844 570,0	18 736 798,5	20 610 478,4	24 732 574,0	29 679 088,8
Marge financière brute	978 393 855,3	1 027 313 548,0	1 130 044 902,8	1 356 053 883,4	1 627 264 660,1
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	45 158 450,0	47 416 372,5	52 158 009,8	62 589 611,7	75 107 534,0
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts rayés	45 158 450	47 416 372,5	52 158 009,8	62 589 611,7	75 107 534,0
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-
Charges d'exploitation	808 300 861,0	848 715 904,1	933 587 494,5	1 120 304 993,3	1 344 365 992,0
Charges de personnel (dont charges sociales incluses)	372 020 548	390 621 575,4	429 683 732,9	515 620 479,5	618 744 575,4
Autres d'exploitation (charges administratives + loyers)	303 172 328	318 330 944,4	350 164 038,8	420 196 846,6	504 236 215,9
Dépréciation et amortissement	20 717 960	21 753 858,0	23 929 243,8	28 715 092,6	34 458 111,1
Consultance	8 169 860	8 578 353,0	9 436 188,3	11 323 426,0	13 588 111,2

Autres reprises sur provisions	-	-	-	-	-
Autres charges exceptionnelles	23 828 364	25 019 782,2	27 521 760,4	33 026 112,5	39 631 335,0
Transports et déplacements	12 606 500	13 236 825,0	14 560 507,5	17 472 609,0	20 967 130,8
Frais postaux et de télécommunications	5 166 516	5 424 841,8	5 967 326,0	7 160 791,2	8 592 949,4
Remboursements de frais	1 700 760	1 785 798,0	1 964 377,8	2 357 253,4	2 828 704,0
Frais d'assemblée générale	2 918 980	3 064 929,0	3 371 421,9	4 045 706,3	4 854 847,5
Provisions pour écart		-	-	-	-
Autres	57 999 045	60 898 997,3	66 988 897,0	80 386 676,4	96 464 011,6
Résultat net opérationnel avant subventions	170 092 994,3	178 597 644,0	196 457 408,4	235 748 890,0	282 898 668,0
subventions d'exploitation	253 100 068	253 100 068	253 100 068	202 480 054,0	161 984 043,2
Résultat net	423 193 061,8	431 697 711,5	449 557 475,9	438 228 944,0	444 882 711,2

ANNEXE 4 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'IMF

	31/12/2014 (F CFA)	31/12/2015 (F CFA)	31/12/2016 (F CFA)	31/12/2017 (F CFA)	31/12/2018 (F CFA)	NORME BCEAO
ACTIVITE						
Nombre total d'employes	250	288	332	382	440	
Total Actif en millions	5 728 246 425	6 014 658 746	6 616 124 621	7 535 184 296	9 042 221 155	
Encours de credit	4 944 161 555	5 411 506 629	6 070 188 896	6 979 579 322	8 115 375 763	
Encours d'epargne	3 296 208 700	3 461 019 135	3 807 121 049	4 378 189 206	5 253 827 047	
Nombre de prets Actifs	50 000	57 500	63 250	69 575	76 533	
Nombre d'epargnants	60 000	67 200	75 264	84 296	94 411	
Encours moyen par deposant	82 403	80 528	80 652	82 799	85 958	
Encours moyen par emprunteur	98 883	80 528	80 652	82 799	85 958	
EFFICACITE ET PRODUCTIVITE						
ratio de productivite du personnel	200	199,65	190,51	182,13	173,94	>118
ratio charges d'exploitation	67,61%	67,61%	67,61%	67,61%	67,61%	<35%
QUALITE DE PORTEFEUILLE						
taux de de provision pour les creances douteuses	9,05%	9,05%	9,05%	9,05%	9,05%	
GESTION FINANCIERE						
Ratio dette/fonds propres	593%	593%	593%	593%	593%	
ratio de liquidite immediate	14808%	14808%	14808%	14808%	14808%	>100%
RENTABILITE PERENNITE ET VIABILITE						
ratio de rentabilite sur fonds propres (ROE)	51,22%	49,76%	47,11%	39,93%	33,78%	
rendement des actifs (ROA)	7,39%	7,18%	6,79%	5,82%	4,92%	

ratio de rendement du portefeuille	83,34%	83,34%	83,34%	83,34%	83,34%	
Autosuffisance financiere (%)	14,42%	14,42%	14,42%	14,42%	14,42%	
ratio d'autosuffisance operationnel	127,36%	127,36%	127,36%	127,36%	127,36%	>130%
Ratio Resultat/Charges d'exploitation	52,36%	50,86%	48,15%	39,12%	33,09%	
Marge beneficiaire	38,93%	37,83%	35,81%	29,09%	24,61%	

QPSAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	III
AVANT PROPOS.....	IV
SIGLES ET ACRONYMES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES GRAPHIQUES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES.....	VIII
RESUME.....	IX
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I : LE DISTRICT DE YAMOOUSSOUKRO ET L'ENJEU DU FINANCEMENT PAR LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES.....	4
Chapitre 1 : Le District de Yamoussoukro.....	5
I. <i>Présentation du District de Yamoussoukro</i>	5
A. <i>Aperçu général</i>	5
B. <i>Les secteurs d'activité</i>	6
1. <i>Le secteur primaire</i>	6
2. <i>Secteur secondaire</i>	7
3. <i>Secteur tertiaire</i>	7
i. <i>Le transport</i>	7
ii. <i>Commerce</i>	8
II. <i>Difficultés financières rencontrées par les populations du district</i>	8
A. <i>La cible</i>	8
B. <i>Le transfert de la capitale</i>	9
C. <i>Le secteur informel</i>	9
D. <i>Le secteur agricole</i>	9
Chapitre 2 : L'environnement des SFD en Côte d'Ivoire et dans le district de Yamoussoukro	11
I. <i>L'état des lieux du secteur des établissements financiers en Côte d'ivoire</i>	11
A. <i>L'environnement bancaire en Côte d'Ivoire</i>	11
1. <i>Historique</i>	11
B. <i>L'environnement des SFD en Côte d'Ivoire</i>	12

1. Historique	12
2. Le paysage du système bancaire en 2013	13
II. Le cas du district de Yamoussoukro	14
A. L'analyse du secteur bancaire	14
B. Le secteur de la microfinance	15
Chapitre 3 : l'analyse du marché	17
I. Objectifs et méthodologie de l'étude de marché	17
A. Analyse de la demande	17
B. Les concurrents	18
II. Les résultats de l'enquête	19
Partie II : MISE EN ŒUVRE DU PROJET	20
Chapitre 1 : Stratégies, plan d'action et organisation	21
I. Stratégies marketing, communicationnelle et commerciale	21
A. La stratégie marketing	21
B. La stratégie communicationnelle	21
C. La stratégie commerciale	22
i. Condition d'éligibilité	22
ii. Couverture régionale	22
iii. Equipe commerciale	23
II. L'organisation du SFD	24
A. Le conseil d'administration	24
B. L'équipe dirigeante	24
i. Le pouvoir stratégique	24
ii. Le pouvoir tactique	25
iii. Le pouvoir opérationnel	25
C. La politique RH	27
i. La formation du personnel	27
ii. Le recrutement	27
Chapitre 2 : LA GESTION DES RISQUES DE NOTRE SFD	28
I. Les phases de la gestion des risques	28
II. Les différents types de risques	28
A. Risques Institutionnels	28
1. Risques liés à la mission sociale	28
2. Risques liés à la mission commerciale	29

3. Risques liés à la dépendance de notre IMF vis-à-vis des bailleurs de fonds.....	29
B. Risques Opérationnels.....	29
Chapitre 3 : LES PREVISIONS FINANCIERES	31
I. ANALYSE DES INDICATEURS D'ACTIVITE DE L'IMF	31
A. Activité épargne.....	31
1. Epargne de la période de l'exercice.....	31
2. Epargne par catégorie.....	32
3. Nombre des déposants	32
4. Encours moyen par déposant (EMD).....	32
B. Activité Crédit	32
1. Encours brut de crédit (EBC).....	33
2. Encours moyen de crédit	33
3. Nombre d'emprunteurs et la moyenne	33
4. Encours moyen de crédit par emprunteur (EMCE).....	33
5. Total du bilan	34
II. ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCES	34
A. Qualité du portefeuille	34
1. Portefeuille à risque (PAR) > 30 jours.....	35
2. Taux de provision pour les créances douteuses (TPCD)	35
3. Taux d'impayés	35
B. Efficacité & Productivité	35
1. Ratio de Productivité des agents de crédits	36
2. Ratio de Productivité du personnel	36
3. Ratio de charge d'exploitation	37
4. Ratio de coût par emprunteur.....	37
C. Gestion financière.....	37
1. Ratio de Dette / Fonds Propres	37
2. Ratio de liquidité immédiate	38
D. Ratios de rentabilité et viabilité	38
1. Ratio de rentabilité sur fonds propres.....	39
2. Ratio de rendement du portefeuille	39
3. Ratio de l'autosuffisance opérationnelle	39
III. STRUCTURE DES CAPITAUX ET CALENDRIER DU PROJET	40
A. Structure des capitaux.....	40

B. Calendrier du projet.....	40
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	42
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXES	ii
TABLES DES MATIERES	i
INDEX	v

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INDEX

BCEAO	IV	CESAG.....	IV
CEFEB	IV	MBF	IV

CESAG - BIBLIOTHEQUE