



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion



Master en Banque et Finance

Année Académique 2015-2016

Option : Gestion Bancaire et Maîtrise des risques

PROJET PROFESSIONNEL

THEME

Modalités de création d'un Système Financier
Décentralisé au Togo :
« **ESPOIR-FINANCE** »

Présenté par :

Sa Linda Maria AKOLLY

15^{ème} promotion MBF

Sous la supervision de :

Gildas MOUKPE

Enseignant associé au CESAG

Dakar, Juillet 2016.

DEDICACE

Nous dédions ce document à :

- notre mère chérie Philomène Kanlé TEKOU pour son amour inconditionnel, son soutien sans faille et son dévouement ;
- notre père Bruno AKOLLY qui a toujours été un modèle pour nous et qui a fait de nous celle que nous sommes ;
- notre sœur Kayi Nina Claude AKOLLY qui a été d'un soutien indéfectible tout au long de notre vie.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de celles et ceux qui ont contribué à la rédaction de ce projet professionnel.

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- ✓ Monsieur Gildas MOUKPE, enseignant associé au CESAG, notre encadreur, pour tous ses conseils avisés et son implication dans la rédaction de ce document ;
- ✓ Professeur Alain KENMOGNE, coordonnateur du PMBF ;
- ✓ Madame Chantal Délia OUEDRAOGO, assistante du PMBF, pour son soutien et ses sages conseils ;
- ✓ Monsieur Aboudou OUATTARA, Enseignant associé au CESAG, pour ses engagements et aussi pour son orientation et sa disponibilité l'hors de la rédaction de ce projet ;
- ✓ Monsieur LEYE, Directeur Financier du MBF, pour sa dévotion et sa gentillesse.

Nous remercions enfin tous les camarades de la 15^{ème} promotion du Master en Banque et Finance, pour leurs amitiés et leurs soutiens.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGRISEF	: Accès des Agriculteurs aux Services Financiers
AJSEF	: Accès des Jeunes aux Services Financiers
APIM-TOGO	: Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Togo
APSEF	: Accès des Pauvres aux Services Financiers
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	: Banque Mondiale
CAS-IMEC	: Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédits
CECA	: Coopérative d'Epargne et de Crédit des Artisans
CFA	: Communauté Financière Africaine
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
COOPEC-AD	: Coopérative d'Epargne et de Crédit des Assemblées de Dieu
FNFI	: Fonds National de la Finance Inclusive
FUCEC	: Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit
GIM-UEMOA	: Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
IMCEC	: Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit
IMF	: Institutions de Microfinance
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
ONG	: Organismes Non Gouvernementale
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNIASA	: Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
SA	: Société Anonyme
SFD	: Système Financier Décentralisé
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
VAN	: Valeur Actuelle Nette
WAGES	: Women and Associations for Gain both Economic and Social

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des SFD sur l'ensemble du territoire	14
Tableau 2 : Evolution des Activités des SFD.....	17
Tableau 3 : Evolution des encours de crédits et de dépôts (données en millions de francs).....	17
Tableau 4 : Répartition de l'apport des promoteurs	20
Tableau 5 : Evolution du capital prévisionnel	21
Tableau 6 : Evolution des implantations.....	30
Tableau 7 : Eléments matériels nécessaires	31
Tableau 8 : Calcul du CMPC	38
Tableau 9 : Coût du projet	41
Tableau 10 : Synthèse des amortissements.....	42
Tableau 11 : Calcul du Besoin en Fonds de Roulement	43
Tableau 12 : Répartition du coût du projet	43
Tableau 13 : Prévision des parts de marché	45
Tableau 14 : Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel global.....	45
Tableau 15 : Evolution des charges d'exploitation	46
Tableau 16 : Evolution du résultat net.....	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure du capital initial.....	20
Figure 2 : Financement du projet.....	44
Figure 3 : Evolution du chiffre d'affaires	46
Figure 4 : Evolution des charges d'exploitations par rapport au chiffre d'affaires.....	47
Figure 5 : Evolution des soldes intermédiaires de gestion	48

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Fiche de poste et missions	x
Annexe 2: Evolution du personnel	xiii
Annexe 3: Grille salariale du personnel.....	xiv
Annexe 4: Calcul du salaire net par agent.....	xv
Annexe 5: Immobilisations Incorporelles.....	xvi
Annexe 6: Immobilisations Corporelles	xvii
Annexe 7: Plan des amortissements des immobilisations	xviii
Annexe 8 : Plan des amortissements de l'emprunt	xix
Annexe 9: Charges d'exploitation	xx
Annexe 10: Compte de résultat prévisionnel	xxi
Annexe 11: Rentabilité du projet.....	xxii

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	vi
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES PROMOTEURS ET ETUDES DE MARCHÉ	6
I PRESENTATION DES PROMOTEURS D'ESPOIR-FINANCE.....	6
II ETUDE DE LA PLACE DE LA MICROFINANCE DANS LE SYSTEME FINANCIER DU TOGO	7
CHAPITRE 2 : ETUDE JURIDIQUE TECHNIQUE ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DU PROJET.....	19
I PROPOSITIONS JURIDIQUES, TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES DU PROJET	19
II PROPOSITIONS STRATEGIQUES ET MARKETING.....	33
CHAPITRE 3 : ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE.....	41
I ETUDE FINANCIERE	41
II IMPACTS ET RISQUES DU PROJET	49
CONCLUSION GENERALE.....	51
BIBLIOGRAPHIE.....	viii
WEBOGRAPHIE	ix
ANNEXES.....	x
TABLE DES MATIERES	xxiii
RESUME	xxvi
ABSTRACT	xxvi

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET

Intitulé du projet	ESPOIR-FINANCE
Forme juridique	Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit
Capital	Constitué par les membres
Localisation	Kpalimé- TOGO
Promoteur principal	Sa Linda Maria AKOLLY
Coût du projet	120 450 083 FCFA
Modalités de financement	Apports des promoteurs : 30% Emprunt bancaire : 65% Financement participatif : 5%
Taux de rentabilité interne	44%
Valeur actuelle nette	336 077 803
Nombre d'emplois créés	115

INTRODUCTION GENERALE

- *Contexte et justification*

L'économie d'un pays repose essentiellement sur trois grands types de secteur. Il s'agit du secteur primaire, du secteur secondaire et du secteur tertiaire. Ces trois secteurs regroupent les industries évoluant dans différents domaines d'activités qui sont aussi importants les uns que les autres. Dans la majorité des pays surtout dans les pays en voie de développement, les secteurs primaires et secondaires connaissent des évolutions plus importantes que le secteur tertiaire. Ce dernier bien qu'il suscite peu d'intérêt est un secteur essentiel dans l'économie d'un pays. Il contribue de manière significative à la croissance économique du pays et est un indicateur important de développement. Il est généralement qualifié de secteur qui produit les services et regroupe des activités économiques telles que l'assurance, la banque, la communication, l'éducation, la sécurité... Les activités bancaires et d'assurances sont appelées les activités financières ou les activités du secteur financier et ce secteur financier a un degré d'évolution différent d'un pays à un autre. En effet, le secteur financier est beaucoup plus développé dans certaines zones du monde que d'autres cela pourrait s'expliquer par les politiques adoptés et par les infrastructures existant dans ces zones. Une zone telle que l'Europe où le secteur financier est très développé contraste fortement avec une zone telle que l'Afrique de l'Ouest où les actions sont et continuent d'être mises en œuvre en vue du développement du secteur financier.

La pauvreté est une réalité qui mine nos sociétés. Selon les prévisions de la Banque Mondiale, en 2015, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté devrait avoisiner 10% de la population mondiale. Cette nouvelle prévision est fondée sur un nouveau seuil international de pauvreté fixé à 1.90\$ par jour qui intègre les nouvelles données sur les écarts du coût de la vie d'un pays à un autre. Ces populations pauvres pour la plupart n'ont pas accès aux services financiers. Les études ont pourtant montré que l'accessibilité des services financiers permet aux populations défavorisées d'améliorer leurs niveaux de vie et, par ricochet de sortir de la pauvreté. Comment permettre un accès global aux services financiers à plus de personnes et ainsi continuer à réduire la pauvreté ? Voilà, la question fondamentale à laquelle tentent de répondre les grandes institutions financières de ce monde. Les dirigeants du monde, conscients que plus de 2.5 milliards d'adultes dans le monde sont privés de services financiers et que près de 200 millions de très petites et moyennes entreprises dans les pays en développement n'ont pas accès à ces services et aux crédits à un coût abordable, se sont réunis à l'occasion d'un important forum organisé par le groupe de la Banque Mondiale en 2013. A l'occasion de ce

forum les dirigeants ont formulé une vision précise concernant l'accès universel aux services financiers sur l'horizon de 2020. Au cours de ce forum, le président du groupe de la Banque Mondiale M. Jim Young KIM a exprimé son désir de rendre accessible les services financiers à toutes les couches de la population mondiale surtout les couches les plus défavorisées en affirmant, je cite : « Lorsque les travailleurs à faibles revenus et les familles pauvres ont accès aux services financiers de base, ils se saisissent du premier barreau de l'échelle qui mène à la prospérité »¹.

Plusieurs gouvernements, de par le monde dans l'optique d'augmenter le taux d'accessibilité aux services financiers par la population, ont mis en place des politiques œuvrant dans ce domaine. En tout plus d'une cinquantaine de pays ont pris des engagements d'inclusion financière entre 2014 et 2015². Il s'agit par exemple de pays comme le Nigéria ; le Rwanda ; la Jordanie ; le Brésil ; le Pérou ; l'Indonésie...³

Ces politiques ont montré leur efficacité dans plusieurs pays notamment dans certains pays d'Afrique Subsaharienne où le taux de détention d'un compte bancaire a été multiplié par trois. Cette région du monde se démarque des autres régions notamment grâce à l'essor des technologies de téléphonies mobile, des services de transactions par mobile et du nombre de plus en plus important d'agents commerciaux qui contactent la clientèle rurale au moyen d'un téléphone portable.

Le Togo fait également partie de ces pays où les phénomènes de pauvreté extrême et de manque d'accès aux services financiers font partis des réalités des populations. Selon les données du PNUD, le taux de pauvreté en 2015 s'établit à 55.1% et l'Indice de Développement Humain à 0.459⁴.

- ***Problématique du projet***

Les agents économiques dans le souci de financer leurs activités se tournent généralement vers les banques ou les établissements de crédit. Ces institutions financent l'économie en accordant des financements aux agents économiques généralement sous forme des prêts à court et moyen

¹ www.banquemondiale.org ;

² WORLD BANK GROUP, 2015, inclusion financière, croissance et réduction de la pauvreté, 19p ;

³ Alliance for Financial Inclusion, 2010, Rapport d'enquête de l'AFI sur les politiques d'inclusion financière dans les pays en développement, 20p ;

⁴ www.donnees.banquemondiale.org ;

terme. En 2012, le taux de bancarisation a été estimé à 9.60%⁵ et environ 1.8 million⁶ de personnes bénéficiaient des services des SFD.

Il apparaît clairement qu'une bonne partie de la population n'a toujours pas accès aux services financiers. Cette population exclue ou qui ne bénéficie pas encore de ces services reste une population à majorité rurale et à faible revenu.

Bien qu'elle soit défavorisée, elle est très entreprenante et regorge d'idées de projet importantes aussi petites soit-elle. Elle n'a souvent besoin que d'un soutien financier pour débiter ses activités. Pourtant elle ne peut généralement pas accéder aux financements des banques qui jugent les populations rurales comme les personnes à risques financièrement c'est-à-dire les personnes dont la solvabilité ne peut être garantie. Les systèmes financiers décentralisés de leur côté n'arrivent pas à couvrir toute la demande. Seule une partie de cette population défavorisée bénéficie du financement des SFD. Le reste fait face à d'énormes difficultés dans la réalisation et l'expansion de toutes activités lucratives.

Ainsi le gouvernement togolais soucieux du bien-être et de l'amélioration des conditions de vie de la population a initié, en 2014, un programme visant une totale inclusion financière de la population. Ce programme dénommé, le FNFI vise essentiellement les populations les plus marginalisées qui malgré tout jouent un rôle essentiel dans le développement du pays. Il s'agit notamment des femmes, des agriculteurs et des jeunes sans emploi. A ce jour, le fond a touché plus de 600.000 personnes et compte en toucher davantage dans les années à venir.

Malgré les efforts permanents de l'Etat et des institutions financières déjà présentes sur le marché, le besoin reste présent surtout dans les zones rurales en ce qui concerne le financement d'une part et l'accompagnement ou l'éducation financière d'autre part. Dans cette situation, une opportunité d'affaire se présente à nous pour notre projet professionnel qui porte sur : les modalités de création d'un système financier décentralisé au Togo : ESPOIR-FINANCE. Cette structure ne devra pas seulement se limiter à la fourniture des services financiers de bases à ses membres, mais devra également les accompagner dans la gestion et la réalisation de leurs activités et enfin contribuer à leur apporter une éducation financière grâce aux formations.

⁵ BCEAO, 2013, note d'information n° 36, taux de bancarisation, 36p ;

⁶ Ministère de l'Economie et des Finances, 2015, Historique de la microfinance, 3p ;

- **Objectifs du projet**

L'objectif global de notre projet sera d'évaluer les intérêts, les moyens et le coût de la création de notre structure.

Les objectifs spécifiques seront de :

- ✚ montrer l'opportunité qu'offre un système financier décentralisé qui met l'accent sur la finance inclusive au Togo ;
- ✚ présenter l'organisation et les moyens nécessaires à la mise en place d'une telle structure ;
- ✚ présenter les projections financières de l'activité ses modalités de financement et son niveau de rentabilité.

- **Intérêts du projet**

Du point de vue personnel, ce projet nous permettra en tant que futur professionnel dans le secteur financier de notre pays d'avoir une réelle connaissance de ce secteur, d'avoir des connaissances approfondies des systèmes financiers décentralisés, de leur fonctionnement et de leur impact sur la population.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce projet permettra d'enrichir la base de données des projets professionnels et de disposer des informations qui ne seront que profitables aux promotions à venir.

L'enjeu principal de la réalisation de ce projet au Togo sera de contribuer à une inclusion financière plus globale de la population togolaise. Il permettra aux plus démunis d'avoir accès aux services financiers de base, d'améliorer leurs niveaux de vie leurs quotidiens et ainsi contribuer au développement économique de la nation.

- **Méthodologie de collecte de données**

Le montage de ce projet exige la mobilisation des informations qui peuvent être de plusieurs ordres. Pour ce faire, nous allons recourir à des sources documentaires puis mener des enquêtes auprès des SFD déjà existante sur le marché et des clients afin d'évaluer leurs comportements et leurs motivations dans la consommation des produits financiers.

- **Contenu du projet**

Le rapport se présentera en trois chapitres. Dans le chapitre 1, nous ferons une présentation générale du secteur financier togolais. Le second chapitre présentera l'étude de faisabilité technique et marketing de notre structure enfin au niveau du dernier chapitre, nous analyserons

la faisabilité et la rentabilité de notre projet de mise en place d'un système financier décentralisé au Togo.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES PROMOTEURS ET ETUDE DE MARCHE

La mise en place d'un système financier décentralisé basé sur l'accompagnement et la formation des membres vient de l'initiative de cinq promoteurs qui ont décidé de mettre ensemble leurs forces, leurs expériences et leurs ressources en vue d'apporter de l'espoir à la population en proposant non seulement les services financiers à ceux qui n'en bénéficient pas encore, mais également un service d'accompagnement et de formation qui s'avère utile pour la bonne gestion de leurs activités. Nous présenterons dans les lignes à suivre d'abord les différents promoteurs, leurs expériences et leurs motivations et enfin nous ferons une étude de marché approfondie qui nous permettra d'avoir une situation bien précise du marché dans lequel on compte s'implanter.

I PRESENTATION DES PROMOTEURS D'ESPOIR-FINANCE

1.1 Présentation des promoteurs et de leurs expériences

La promotrice principale en la personne de Linda Maria AKOLLY, est une jeune Togolaise titulaire d'un master II en banque et finance option gestion bancaire et maîtrise des risques. Elle est également titulaire d'une licence en finance contrôle comptabilité. Toutes les connaissances acquises au cours de l'ensemble de son cursus universitaire lui permettent d'avoir une idée bien précise sur les métiers de la gestion. Elle bénéficie d'une petite expérience professionnelle au sein de deux grandes banques commerciales de son pays où elle a eu à travailler en étroite collaboration avec ses supérieurs hiérarchiques dans le but de répondre aux besoins de la clientèle. Fille d'une commerçante, elle a une grande expérience et un sens aigu des affaires. Ce capital de maîtrise du secteur commercial, sa modeste expérience du secteur bancaire et la formation pointue qu'elle vient de recevoir du métier de banque permettent de combler le manque d'expérience en microfinance et en gestion des risques. Toujours, pour une bonne implantation dans le marché et une bonne gestion des risques spécifiques à la microfinance, elle compte s'attacher des services des experts de la finance inclusive pour prendre en charge la direction d'exploitation. Ces experts avec leurs conseils et recommandations seront d'un atout considérable pour assurer une gestion efficace des activités de la structure.

Linda Maria AKOLLY associe aussi ses parents dans le projet. Tous les deux évoluant et ayant évolué dans le milieu des affaires, ils comptent mettre leurs expériences dans la réussite de ce projet. Ils sont cadre de banque pour l'un et commerçante pour l'autre. A ces titres, ils disposent non seulement des ressources mais également de l'expérience et des connaissances nécessaires pour l'accompagner et la soutenir dans la mise en place de cette structure. Ils ne comptent pas s'immiscer dans la gestion de la structure mais seulement contribuer à la constitution du capital

initial et à la mobilisation des partenaires autour du projet. En plus de ses parents, sont également promoteurs du projet un couple d'amis de ses derniers. Ils sont tous les deux chefs d'entreprise et codirigeront la structure grâce à leur participation dans le capital. Avec des années d'expérience dans la gestion des entreprises, ils comptent apporter leurs expertises et leurs conseils dans la gestion et l'expansion de notre structure.

Dans les paragraphes à suivre, nous donnerons un aperçu des motivations du projet, des exigences personnelles pour sa réussite et enfin et surtout l'origine de la naissance de l'idée.

1.2 Naissance de l'idée

Notre idée de projet nous vient de deux constats tout simples. Dans un premier temps, nous avons remarqué qu'une grande partie de la population togolaise essentiellement la population à faible revenu n'a toujours pas accès aux services financiers et dans un second temps, la difficulté des entrepreneurs, qui bénéficient des financements auprès des établissements de crédits et des banques, à gérer au mieux les ressources obtenues afin de créer de la valeur.

1.3 Motivations d'engagement dans le projet

Le présent projet se veut novateur pour aider les populations vulnérables à améliorer leurs conditions de vie en contribuant au renforcement de l'accessibilité des services financiers à cette couche de la population et en leur apportant une éducation financière grâce à laquelle elles pourront mieux rentabiliser leurs affaires. Telles sont nos motivations pour la réalisation de ce projet. Ce projet compte être un acteur essentiel dans le développement de notre pays et dans la réduction de la pauvreté.

1.4 Exigences personnelles de réussite du projet

En tant que promoteur, la réussite de notre projet sera le fruit d'un travail acharné. Nous sommes amenés à travailler durement tout en gardant un certain contrôle sur tous les départements de notre structure en vue d'assurer son bon fonctionnement. En tant que femme, une telle rigueur dans la gestion de la structure peut empiéter sur notre vie familiale, mais un tel prix à payer reste faible face à l'impact qu'aura la réalisation de notre projet sur la population.

II ETUDE DE LA PLACE DES SFD DANS LE SYSTEME FINANCIER DU TOGO

Notre projet s'inscrit dans le cadre de l'accès des services financiers à tous. Nous allons dans les lignes à suivre présenter les trois composants du marché des services financiers à savoir l'environnement, l'offre et la demande.

2.1 Analyse de l'environnement élargi

2.1.1 Cadre macroéconomique

Après une décennie d'efforts et de dur labeur, le Togo a retrouvé sa stabilité. Il a assaini ses finances et renoué avec la croissance. Le Produit Intérieur Brut qui mesure la richesse créée par un Etat sur une période donnée est en hausse et s'est établi à 4 518 milliards de dollars pour l'année 2014⁷.

L'activité économique est en pleine expansion par rapport aux années précédentes. Cette dynamique se traduit par la hausse du taux de croissance du PIB réel sur la décennie précédente. Selon les données du Fonds Monétaire International, il est passé de 2.4 % entre 2004 et 2008 à 3.5 % en 2009 ; 5.4 % en 2013 et 5.5 % en 2014, et compte continuer dans cette même tendance pour atteindre les 5.7% et 5.9% respectivement pour les années 2015 et 2016⁸. La croissance s'illustre également par la maîtrise du taux d'inflation qui s'est stabilisé autour de 2%⁹.

Dans le rapport Doing Business de 2015 de la Banque mondiale, le Togo est classé parmi les dix (10) économies ayant le plus progresser dans le monde sur le climat des affaires en faisant un bon de quinze places par rapport à l'année précédente pour se classer à la 149ème place sur les 183 pays. Le Togo attire de plus en plus d'investisseurs et renoue avec ses anciens partenaires techniques et financiers. La population actuelle suite au dernier recensement est estimée à 7 millions d'habitants. Avec un taux de croissance démographique de 2.840%¹⁰ par an la vitesse de croissance de la population est plus importante que la croissance économique enregistrée dans le pays. Le déséquilibre entre ces deux facteurs entraîne un déséquilibre au niveau de la répartition des richesses dans le pays. Seule une partie de la population bénéficie effectivement de la croissance économique générée dans le pays laissant ainsi le reste dans la pauvreté. Selon les données de la Banque Mondiale, 55.1% de la population Togolaise vit en dessous du seuil de pauvreté et est une population essentiellement rurale. Cette population à faible revenu rencontre de réelles difficultés d'accès aux soins de santé à l'alphabétisation et surtout aux services financiers.

L'Etat togolais depuis 2014 s'est inscrit dans une dynamique de développement économique. Cette dynamique représentée dans le plan Togo Vision 2030 vise à faire du Togo sur cet horizon un pays émergent et l'une des plus belles réussites africaines. L'Etat dans sa politique envisage

⁷ www.donnees.banquemondiale.org ;

⁸ Carphore Ntagungira, 2015, Perspectives économiques en Afrique/ Togo, AFDB, 15p ;

⁹ Togo en marche, 2015, réformes croissance et perspectives, 24p ;

¹⁰ www.statistiques-mondiales.com

de travailler de concert avec les nationaux afin de propulser le pays au-devant de la scène internationale. Dans le souci d'avoir une croissance dynamique et vigoureuse, l'Etat compte mettre l'accent sur plusieurs domaines stratégiques tels que l'agriculture, la santé, l'éducation, le transport, l'exploitation minière et le système financier.

Sur le plan agricole, l'Etat conscient que le développement du pays passera par le développement de la population à la base compte mettre cette population au centre de sa politique de développement. Il a de ce fait mené plusieurs actions dans le domaine agricole en vue de la réduction de l'insécurité alimentaire dans le pays. C'est le cas par exemple du Programme National d'Investissement Agricole (PNIASA) qui a été créé et qui vise une production suffisante des cultures vivrières. La priorité du gouvernement est également d'encourager la transformation agricole en capitalisant sur toute la chaîne de valeurs et en labélisant les produits togolais. La mise en œuvre du PNIASA a favorisé l'implantation d'une dizaine d'unités industrielles spécialisées dans la transformation du riz, du soja, du maïs et du manioc.

Pour soutenir l'économie, le Togo compte également sur un système éducatif de plus en plus professionnalisé. Dans ce sens, l'Etat a entrepris des réformes importantes dans le système éducatif. La politique nationale de l'éducation et son plan sectoriel visent plus que jamais aujourd'hui à encourager le développement et l'encadrement de la petite enfance, à accroître l'équité dans l'accès à un enseignement supérieur de qualité et à promouvoir l'accès aux technologies de l'information et de la communication dans le système de formation en général.

Le système sanitaire n'est pas en reste. Le Togo grâce à sa coopération avec l'OMS mène une stratégie autour de quatre axes principaux. Il s'agit du renforcement des capacités du ministère de la santé, de la lutte contre les maladies, de l'amélioration de la santé de la mère ; de l'enfant de l'adolescent et de l'accroissement du partenariat ; de la coordination et de la mobilisation des ressources. La vision sanitaire de l'Etat a pour objectif d'amener toute la population à un niveau de santé le plus élevé possible en répondant urgemment et efficacement aux attentes humaines partout sur le territoire.

Dans le secteur financier enfin, les réformes ont été entreprises en vue de permettre une plus grande inclusion financière de la population et par ricochet contribuer à la réduction de la pauvreté. Le Fonds National de la Finance Inclusive créé dans ce cadre a pour mission de rendre accessible les services financiers au plus grand nombre de la population tout en tenant compte de leurs situations sociales et en les encourageant à entreprendre. Le fonds a à son actif depuis

sa création plus de six cent mille bénéficiaires et compte doubler sa présence sur le marché pour atteindre deux millions de bénéficiaires sur l'horizon 2018.

2.1.2 Cadre institutionnel

Le cadre institutionnel du secteur de la microfinance est de plus en plus propice au développement et au bon fonctionnement des structures déjà présentes sur le marché ou qui désire s'y installer. Trois grands organes ont été créés pour régir ce secteur. Il s'agit de :

▪ CAS-IMEC

La CAS-IMEC a été mise en place dès 1996 pour appliquer le dispositif réglementaire du secteur de la microfinance.

A cet effet, elle assure les principaux rôles suivants :

- ❖ l'étude des dossiers de demande d'autorisation d'exercice ;
- ❖ la vérification sur pièces ;
- ❖ la vérification et inspection sur place des institutions ;
- ❖ l'élaboration des rapports d'activités trimestriels et annuels et diverses notes spécifiques ;
- ❖ l'application des sanctions en cas d'infraction notamment : sanctions disciplinaires, administratives, retrait d'agrément...

▪ BCEAO

La BCEAO intervient dans la régulation du secteur à travers un département de la microfinance ayant en charge l'élaboration et le suivi de la réglementation relative aux SFD. A cet effet, elle assure la supervision des SFD de grande taille, dont les encours de dépôts ou de crédits atteignent au moins deux milliards (2 000 000 000) de FCFA au terme de deux (2) exercices consécutifs, conjointement avec la CAS-IMEC et participe à l'étude des dossiers de demande d'autorisation d'exercice. La Commission Bancaire exerce les pouvoirs qui lui sont attribués dans l'annexe à la convention régissant la Commission Bancaire de l'UMOA sur le territoire de chacun des Etats membres. Ces pouvoirs se rapportent notamment :

- ❖ au contrôle des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés ;
- ❖ aux mesures administratives, aux sanctions disciplinaires à l'encontre des établissements assujettis ou des dirigeants responsables et au retrait d'agrément ;
- ❖ à la nomination d'administrateur provisoire ou de liquidateur.

▪ **APIM**

L'APIM-TOGO a été créée à Lomé, le 27 août 2004, avec comme principaux objectifs :

- ❖ assurer la promotion et la défense des intérêts collectifs de ses membres ;
- ❖ favoriser la coopération entre ses membres ;
- ❖ assurer la formation de ses membres ;
- ❖ organiser et assurer la gestion de services d'intérêt commun en faveur de ses membres ;
- ❖ informer le public sur ses activités ou les initiatives prises ou entreprises dans le cadre de sa mission.

▪ **FNFI**

Le gouvernement togolais dans le souci de réduire la pauvreté et de permettre une plus grande inclusion financière en permettant ainsi aux couches les plus vulnérables de la population d'améliorer leurs niveaux de vie a mis en place un programme de finance accessible à tous. Ce programme qui a vu le jour en 2014 est appelé le Fonds National de la Finance Inclusive. Ce fonds permet de rendre accessible à tous, les services financiers de base. Le FNFI accorde généralement des prêts de petits montants aux bénéficiaires à des conditions beaucoup plus souples que les banques avec des taux d'intérêts quasiment insignifiants et sans garantie. Le fonds a essentiellement pour cible les jeunes en fin d'apprentissage ou diplômés sans emploi ayant envie de se prendre en charge à travers l'auto emploi, les femmes, les agriculteurs. Le fonds s'intéresse de façon précise à tous ceux qui ont un petit projet ou une activité à développer mais qui manquent de financement. Le FNFI a trois grands produits : AJSEF (Accès des Jeunes aux Services Financiers) ; l'AGRISEF (Accès des Agriculteurs aux Services Financiers) et l'APSEF (Accès des Pauvres aux Services Financiers). Comme leurs noms l'indiquent, ces produits visent respectivement l'accès aux services financiers des jeunes, des agriculteurs et des pauvres.

Toutes ces institutions ont été créées dans le souci de superviser le secteur de la microfinance togolais d'assurer le bon fonctionnement de toutes les structures déjà présentes et de favoriser l'implantation de nouvelles structures.

2.1.3 Cadre réglementaire

En vue d'assurer l'efficacité et la transparence du système financier dans l'Union Monétaire Ouest-Africaine, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest avec la participation des huit Etats membres de l'Union a adopté des textes dans le domaine de la réglementation des

banques et des systèmes financiers décentralisés. Les deux lois adoptées en 2011 ont pour objet d'harmoniser les pratiques au sein du système financier de chacun des Etats membres de l'Union et d'assurer la protection des intérêts des épargnants auprès des banques et des systèmes financiers décentralisés.

- Loi cadre portant réglementation bancaire

Cette loi s'applique à tous les établissements de crédit sans exception exerçant leurs activités sur le territoire de l'un des Etats membres de l'UMOA quels que soient leur statut juridique, le lieu de leur siège social ou de leur principal établissement dans l'UMOA, leur capital social, la nationalité des propriétaires ou des dirigeants. Elle porte sur plusieurs points tels que les dispositions relatives à la constitution des établissements de crédit, le contrôle des établissements de crédit et la protection des déposants, les dispositions relatives à l'organisation des procédures collectives d'apurement du passif ou encore les sanctions encourues par les établissements en cas de manquement à toutes les dispositions établies dans la loi.

- Loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés

Comme son nom l'indique, cette loi s'applique à tous les systèmes financiers décentralisés exerçant leurs activités sur le territoire d'un des Etats membres de l'UMOA quels que soient leur statut juridique, le lieu de leur siège social ou de leur principal établissement dans l'UMOA, leur capital social, la nationalité des propriétaires ou des dirigeants. La loi présente les opérations que peuvent effectuer les systèmes financiers décentralisés, les dispositions d'agrément et de retrait d'agrément, les dispositions propres aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ou encore des dispositions spécifiques aux autres systèmes financiers décentralisés.

Cette loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés a été adoptée le 12 mai 2011, par l'assemblée nationale du Togo sous le numéro 2011-009. Le 03 décembre 2013, il y a eu la signature du décret n°2013-081/PR qui met en application cette loi du 12 mai 2011. Le cadre réglementaire du secteur de la microfinance vise :

- ❖ la protection de l'épargne des déposants ;
- ❖ la sécurité des opérations financières ;
- ❖ l'autonomie financière des systèmes financiers décentralisés ;
- ❖ la reconnaissance officielle des systèmes financiers décentralisés jadis évoluant dans l'informel ;
- ❖ la diversification des systèmes de financement de l'économie.

2.2 Analyse de l'environnement sectoriel du Projet

Après l'analyse de l'environnement plus élargie de notre projet, nous allons nous pencher sur un environnement beaucoup plus précis et qui correspond à notre secteur d'activité. Il s'agit de l'environnement des systèmes financiers décentralisés. L'analyse de ce secteur se fera selon les cinq forces de M. PORTER. Cette analyse nous permettra de mettre en relief l'intensité concurrentielle dans le secteur, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, la menace des produits de substitution et celle de nouveaux entrants sur le marché.

▪ La concurrence

Le secteur des systèmes financiers décentralisés au Togo est très émietté avec plus de 190 institutions¹¹ officiellement agréés (sociétés, coopératives, mutuelles) qui se partagent le marché. Cependant, les deux plus sérieux concurrents sur le marché sont FUCEC et WAGES. Ils représentent à eux deux près de 70% du marché national¹². Ils sont suivis par la CECA et la COOPEC-AD qui représentent chacune 3%¹³ de part de marché en fin d'année 2011. Ces concurrents constituent des référents dans le cadre des stratégies et actions commerciales à développer par ESPOIR-FINANCE.

FUCEC-TOGO :

La FUCEC est l'un des plus grands réseaux d'unités coopératives d'épargne et de crédit au Togo. Elle compte près d'une soixantaine de COOPEC de base servant plus de 500 mille membres.

WAGES-TOGO :

C'est l'un des systèmes financiers décentralisés qui offre non seulement des produits et des services financiers mais également des services non financiers tels que les appuis institutionnels à ses bénéficiaires. Elle intervient surtout dans les zones urbaines et périurbaines du pays. Elle dispose de plusieurs agences dans trois régions économiques du pays et vise à contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations.

CECA-TOGO :

La Coopérative d'Epargne et de Crédit des Artisans est l'une des plus anciennes SFD présente dans le paysage financier togolais. Elle opère uniquement dans la capitale togolaise et est passée

¹¹ Ministère de l'Economie et des Finances, 2015, Historique de la microfinance, 3p ;

¹² www.afd.fr ;

¹³ Microrate, 2011, CECA Notation de performance, 22p

en plusieurs années d'existence de 103 à 2000 emprunteurs. Elle dispose, en 2011, d'un portefeuille de crédit estimé à 4.5 millions de dollars avec les dépôts de 4 millions de dollars US¹⁴.

COOPEC-AD :

La Coopérative d'Épargne et de Crédit de l'Église des Assemblées de Dieu du Togo est un système financier décentralisé créée essentiellement afin de contribuer au développement des membres de la communauté des assemblées de Dieu. Elle s'est au fur et à mesure des années développée en installant de nouvelles caisses dans toutes les régions du pays.

▪ Les fournisseurs

Selon les données du ministère de l'économie et des finances, le secteur des systèmes financiers décentralisés est composé au 31 décembre 2015 de cent quatre-vingt-dix (190) SFD dont, une société anonyme, 4 associations et 185 IMCEC. Ces IMCEC sont constituées de 7 réseaux représentant 103 caisses affiliées et 75 caisses unitaires¹⁵. Le tableau ci-après présente les implantations géographiques des SFD par région au 31/12/15.

Tableau 1 : Répartition des SFD sur l'ensemble du territoire

Régions	Maritime	Plateau	Centrale	Kara	Savanes	Total
Structure faitière	3	1	2	0	1	7
Structure mutualistes ou coopératives	87	29	18	22	22	178
Structures non mutualistes ou non coopératives	4	1	0	0	0	5
Total	94	31	20	22	23	190

Source : Ministère de l'économie et des finances

▪ Les clients

En 2015, plus de 1,79 million de personnes ont bénéficié des services des SFD à travers 453 points de service¹⁶ installés sur tout le territoire national. Ces clients proviennent de toutes les catégories socio-professionnelles de la population. Il s'agit des particuliers, des ménages, des

¹⁴ CECA, 2011, rapport performance, 03p

¹⁵Ministère de l'Économie et des Finances, 2015, Historique de la microfinance, 3p ;

¹⁶ www.finances.gouv.tg ;

petites entreprises et petits entrepreneurs, des groupements ou coopératives agricoles, des associations, etc.

▪ **Les produits de substitution**

Les produits de substitution aux services offerts par les SFD restent les produits et services bancaires. A la différence des coûts, les banques offrent les mêmes services que les SFD. Ces banques en fin d'année 2015 étaient au nombre de treize (13) et le taux de bancarisation de 9.60%¹⁷.

▪ **Les nouveaux entrants**

Bien qu'il existe des barrières à l'entrée telles que le montant important des investissements, la réglementation, l'agrément, beaucoup de nouvelle structure pourrait dans les années à venir s'installer sur le marché togolais.

2.3 Analyse qualitative de l'offre actuelle proposée sur le marché

Les offres proposées par les structures déjà existant sur le marché restent des services classiques que l'on rencontre dans tous les établissements de crédit. Il s'agit essentiellement des produits d'épargne, de crédit, de micro-assurance, de virement de salaires, des transferts de fonds et quelques rares fois des produits monétiques. Les forces et les faiblesses de l'offre actuelle se présentent comme suit :

FORCES DE L'OFFRE	FAIBLESSES DE L'OFFRE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les produits et services répondent aux besoins de la population ▪ Les produits et services sont modelables en fonction des revenus et des besoins des clients ▪ Souplesse dans les conditions de souscription de ces offres par la clientèle ▪ Services de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts trop élevés ▪ Offre insuffisante pour faire face à la totalité des besoins de la population ▪ Manque d'innovation

¹⁷ BCEAO, 2013, Note d'informations 2013 N°36, 36p

2.4 Etude des systèmes de commercialisation

Les systèmes financiers décentralisés présentes sur le marché utilisent deux stratégies possibles de distribution de leur offre. Ces stratégies de distribution leurs permettent de recruter les clients, de vendre les produits et services de la structure et ainsi d'augmenter la part de marché. Il s'agit de la stratégie directe et de la stratégie indirecte.

Stratégie directe : cette stratégie de distribution consiste à aller directement en contact des clients. Elle est basée sur la force de vente des commerciaux sur le terrain qui se chargent de démarcher et de recruter le maximum de clients possible au profit de la structure.

Stratégie indirecte : contrairement à la stratégie directe, la stratégie indirecte repose sur un système de réseautage qui permet à la structure de recruter des clients grâce à la signature des conventions avec les associations les groupements ou encore grâce au savoir-faire des apporteurs d'affaires.

2.5 Etude de la clientèle potentielle

La clientèle actuelle des systèmes financiers décentralisés est une clientèle très variée. Elle est constituée des vieux, des jeunes, des hommes, des femmes, des salariés, des chômeurs, des agriculteurs, des commerçants, des artisans, des entrepreneurs. En moyenne la clientèle des SFD est une clientèle disposant d'un revenu faible. En dehors des personnes physiques, les personnes morales font également partie de la clientèle des SFD. Il s'agit essentiellement des groupements collectifs, des coopératives, des associations, des petites entreprises privées ou familiale, etc.... il apparaît donc clairement que la clientèle de ces structures regroupe à la fois des acteurs évoluant dans le secteur formel qu'informel. Cette clientèle en se tournant vers les SFD recherche la proximité et la souplesse des offres ce que ne proposent pas les banques. Elle est également à la recherche des moyens pouvant satisfaire ses besoins d'épargne et de financement.

Les produits et services les plus demandés sont l'épargne et les crédits. La clientèle recherche par ces deux offres d'abord le financement pour ses activités génératrices de revenu, ou pour les besoins personnels ensuite un moyen efficace pour sécuriser l'épargne constituée. Les crédits sont généralement des crédits à court ou moyen terme et les produits d'épargne proposés se présentent sous forme de dépôts à vue ou à terme.

2.6 Estimation de la demande potentielle de l'offre

Selon les informations recueillies du ministère de l'économie et des finances, en 2015, près d'un million huit cent mille personnes bénéficiaient des services de systèmes financiers décentralisés. Le total des bénéficiaires a connu une évolution importante sur les quinze dernières années en passant de deux cent mille à un million huit cent mille bénéficiaires. Le tableau ci-dessus montre l'évolution récapitulative de la demande sur les années antérieures.

Tableau 2: Evolution des activités des SFD

Années	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'institutions de base	50	149	198	196	196	196	181	183
Nombre de réseaux	2	6	8	8	8	8	7	7
Total bénéficiaires	226808	308 028	871 829	1 035 209	1 246 558	1 652 339	1 495 157	1 790 833

Source : Ministère de l'économie et des finances

Le chiffre d'affaires généré par le secteur évolue de façon proportionnelle à l'accroissement de la demande. Le tableau ci-après retrace l'évolution des encours de dépôts et de crédits enregistrés.

Tableau 3: Evolution des encours de crédits et de dépôts (données en millions de francs)

Années	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Encours crédits	13 560	24 428	70 339	89 511	101 902	109 483	111 502	118 854
Encours dépôts	14 665	29 086	84 644	102 551	117 019	130 204	136 550	144 498

Source : Ministère de l'économie et des finances

Les données ainsi présentées donnent une idée de la tendance du chiffre d'affaires du secteur sur les années et montrent l'importance de sa croissance.

2.7 Synthèse des opportunités et contraintes liées au secteur des Systèmes Financiers Décentralisés

En résumé, grâce à tous ces aspects abordés dans les rubriques précédentes, nous avons une idée assez précise du cadre macroéconomique du Togo, du cadre institutionnel et réglementaire du secteur des systèmes financiers décentralisés.

Nous pouvons dire après analyse de ces cadres macroéconomique institutionnel et réglementaire qu'ils sont propices au développement de toute activité financière sur le territoire.

L'analyse de la situation actuelle du marché plus précisément des acteurs évoluant sur ce marché nous montre que le marché est très peu exploité. En effet, l'offre reste insuffisante face à une demande de plus en plus croissante. Les données relatives aux encours de crédits et de dépôts des clients montrent l'importance et surtout l'évolution du chiffre d'affaires de ce secteur.

Il apparaît au vu de tous ces points que le secteur financier décentralisé au Togo est un secteur porteur avec beaucoup de potentiels de développement et surtout un secteur qui bénéficie de l'appui et de l'investissement du gouvernement en place. De quoi rassurer les investisseurs qui désirent entreprendre dans ce domaine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : ETUDE JURIDIQUE TECHNIQUE ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DU PROJET

Dans ce second chapitre, il sera question de parler de la structure ESPOIR-FINANCE en elle-même, de ses activités de ses processus de collecte de fonds et d'octroi de crédits, de l'organisation et des ressources humaines affectées à chaque activité et enfin de la stratégie marketing et de développement adoptée par la structure. Cette structuration nous permettra de voir la spécificité de la société, sa composition et enfin sa politique.

I PROPOSITIONS JURIDIQUES, TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES DU PROJET

1.1 Statut Juridique du projet

1.1.1 Structure juridique

Un système financier décentralisé peut être constituer sous plusieurs formes : elle peut être constituer sous forme d'une société anonyme, d'une association, d'une ONG ou d'une IMCEC. Notre structure ESPOIR-FINANCE sera constituée sous forme d'une IMCEC (Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit). On entend par IMCEC, un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit. Nous serons constitués sous forme d'une IMCEC plus précisément sous forme d'une coopérative d'épargne et de crédit, c'est-à-dire que l'adhésion au capital de notre structure sera ouverte à tous. Le choix a été porté sur cette forme juridique parce qu'elle incarne plus la vision que nous avons de notre structure et également elle offre des avantages importants tels que les allègements fiscaux.

1.1.2 La constitution du capital

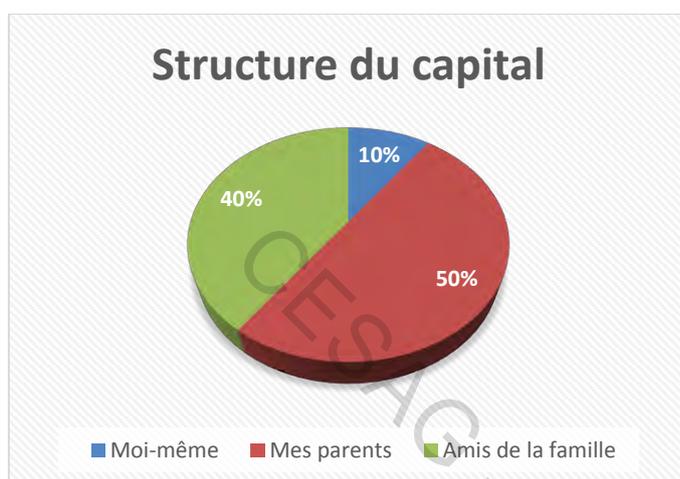
ESPOIR-FINANCE est constituée sous la forme d'une IMCEC, par conséquent nous n'avons pas un capital minimum exigé par la loi. Le capital est constitué par les membres de la structure qui doivent souscrire à des parts sociales au moment de leurs adhésions. Les promoteurs comptent contribuer au capital à hauteur de 10 millions de francs CFA. Ce capital sera réparti entre les cinq promoteurs et initiateurs du projet de la façon suivante. Il est détenu à 60% par la famille et à 40% par un couple d'amis de la famille.

Tableau 4: Répartition de l'apport des promoteurs

Promoteurs	Linda Maria AKOLLY	Les parents	Amis de la famille
Capital (%)	10%	50%	40%
Parts sociales	250 parts	1250 parts	1000 parts

Source : Nous-même

Figure 1: Structure du capital initial



Source : Nous-même

Etant une IMCEC, notre capital sera variable, c'est-à-dire qu'il évoluera au fur et à mesure des adhésions de nouveaux membres et pour ce fait, nous allons en fonction des estimations que nous avons faites du nombre d'adhésions par année déterminer la valeur de notre capital social à la fin de chaque année. Nous comptons avoir à la fin de la première année d'exercice un nombre de 27 770 membres soit 3% de la demande actuelle. Nous comptons conquérir 2% de part de marché supplémentaire chaque année à l'exception des années durant lesquelles nous ferions des entrées sur d'autres marchés et où nous espérons gagner jusqu'à 4% de part de marché en plus. En fonction de cette évolution et du montant de la part sociale, nous aurons un capital au terme de chaque année d'un montant de :

Tableau 5: Evolution du capital prévisionnel

<i>Années</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
<i>Evolution membres</i>	27 770	46 284	83 311	101 825	138 852
<i>Valeur parts sociales</i>	4000	4000	4000	4000	4000
<i>Capital</i>	111 081 600	185 136 000	333 244 800	407 299 200	555 408 000
<i>Apports des promoteurs</i>	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
<i>CAPITAL TOTAL</i>	121 081 600	195 136 000	343 244 800	417 299 200	565 408 000

Source : Nous-même

Le capital ainsi constitué ne fera pas l'objet d'une utilisation dans la gestion de notre structure. Pendant la première phase de notre projet, nous comptons conserver ce capital et le faire fructifier grâce aux placements sur les marchés financiers. Nous comptons donc souscrire aux obligations émises par l'Etat Togolais au taux de 6%. Ce fonds nous servira de garantie et d'assurance face aux potentiels investisseurs et bailleurs de fonds et également nous permettra d'avoir la liquidité nécessaire pour faire face sans difficulté au remboursement des adhérents qui décident de se retirer de notre structure.

Notons que chaque membre qui adhère à notre structure devra entièrement libérer la part du capital à laquelle il a souscrit. Chaque personne physique ou morale qui participe à notre capital bénéficiera d'une rémunération annuelle sous forme de dividende. Cette rémunération n'est pas une obligation de la part de notre structure. ESPOIR-FINANCE ne versera des dividendes que si elle dispose d'une marge suffisante après avoir investi le résultat de l'exercice dans ses activités d'expansion. Les dividendes à verser seront calculés en fonction des parts sociales détenues par les membres et se feront par virement sur les comptes de ces derniers.

1.2 Montage technique du projet ESPOIR-FINANCE

Dans cette sous-section, nous détaillerons les processus de collecte de fonds de notre structure auprès de sa clientèle, les processus d'octroi de crédit à la clientèle, nous expliquerons sous toutes ses formes le processus d'accompagnement et de formation que nous offrons à nos membres. Enfin pour finir nous présenterons les zones d'implantation et le besoin matériel nécessaire pour le lancement de nos activités.

1.2.1 Mécanismes d'adhésion à notre structure

L'adhésion à ESPOIR-FINANCE est libre et ouverte à tous les agents économiques qui disposent de faibles revenus et qui ont un besoin de financement dû à leur activité exercée ou à une nouvelle activité qu'ils aimeraient mettre en place. Aucune distinction n'est faite en ce qui concerne le genre, la race, la nationalité, l'appartenance religieuse, l'adhésion politique ou le domaine d'activité de nos futurs adhérent. Chaque personne qui désire adhérer à notre structure devra être en train d'exercer une activité génératrice de revenu ou avoir une idée de projet à mettre en place. Cette spécificité est expliquée par le fait que dans notre structure, notre but premier est d'accompagner les populations pauvres en les aidants à développer leurs activités et ainsi devenir financièrement autonome. Ces projets ou activités devront être de petits projets qui ne nécessitent pas d'importants financements.

Avant d'être considéré comme membre effectif de notre structure, l'adhérent devra :

- souscrire à au moins une part sociale. La part sociale est à quatre mille francs (4000FCFA) et devra être intégralement versée au moment de la souscription. Mais la possibilité est donnée aux membres ayant peu de moyen financier d'effectuer le versement au plus tard sur une période d'un (01) mois à compter de leur souscription.

Notons que l'adhésion est faite sur la présentation d'une pièce d'identité et du remplissage d'un formulaire d'adhésion.

Après souscription et règlement des parts sociales, l'adhérent est considéré comme membre à part entière de la structure ESPOIR-FINANCE. Il devra de ce fait s'acquitter d'un montant mensuel de 200FCFA qui constitue les frais de tenue de comptes.

Chaque personne qui devient membre reçoit une carte de membre et bénéficie des mêmes droits de vote que les autres membres à l'assemblée générale. Il jouit d'une voix à chaque vote. Ils participent tous au même titre aux décisions affectant la gestion de la structure sans distinction faite sur le montant de leurs dépôts, le volume de leurs opérations ou tout simplement le nombre de parts sociales auxquelles ils ont souscrit.

1.2.2 Mécanismes de collecte des fonds et d'octroi de crédits à nos membres

Comment arrivons-nous à financer nos emplois à court moyen et long terme ? A cette question nous répondrons, comme cela se passe dans la majorité des structures financières, que se sont nos ressources qui sont utilisées à cette fin. Mais comment arrivons-nous à acquérir et à disposer de ces ressources dont nous avons besoin pour faire fonctionner notre structure ? Nos ressources

proviennent essentiellement des dépôts de la clientèle et des dons et subventions que nous recevons de nos partenaires techniques et financiers. Dans cette partie, nous allons plus nous attarder sur le processus de collecte des fonds de la clientèle.

1.2.2.1 Mécanismes de collecte des dépôts de la clientèle

L'alimentation des comptes de nos membres peut être faite de deux manières : soit par nos membres eux-mêmes qui se déplacent jusque dans nos locaux pour faire les versements ou soit grâce à nos agents commerciaux qui seront sur le terrain et qui se chargeront de collecter ces dépôts. Ces derniers évolueront sur le terrain en fonction des zones qui leur seront attribuées. Chaque agent commercial aura une zone géographique bien déterminée qui lui sera confiée et sur laquelle il sera le représentant de notre structure auprès des riverains. Ils devront faire des tournées journalières auprès des membres de ces zones dans le but de collecter leurs dépôts. Les membres ne sont pas obligés de faire les dépôts journaliers. Ils doivent le faire uniquement de leur plein gré et lorsqu'ils se sentent dans la capacité financière de le faire. Aucune rémunération n'est accordée sur les dépôts des membres. Ces dépôts constituent l'épargne des membres qu'ils pourront retirer dès qu'ils en éprouveront la nécessité.

Chaque membre qui détient un compte dans nos livres disposera d'un livret d'épargne dans lequel seront marquées toutes ses opérations de dépôts. A chaque opération de versement du membre que ce soit dans nos locaux ou par l'intermédiaire d'un agent commercial, la signature de l'agent qui a procédé à l'opération de versement ainsi que le cachet de notre structure sera apposé dans le livret d'épargne du membre afin d'authentifier l'opération et constituer une preuve en cas de litige futur. De la même manière, un enregistrement automatique de l'opération sera également fait dans notre comptabilité. Ce livret doit être précieusement conservé par les membres et doit être présenté l'hors de toutes opérations de versement. Les informations qu'il regroupe sont présentées comme suit :

N° opération	Date	Libellé de l'opération	Montant	Solde disponible	Signature de l'agent et cachet

En plus de collecter les dépôts des membres les agents commerciaux doivent être en mesure de discuter avec ces derniers dans le but de connaître leurs besoins, leurs attentes, leurs inquiétudes. Ils se chargeront après de transmettre fidèlement toutes ces informations à notre

département marketing qui s'occupera de mettre en œuvre une stratégie efficace afin de satisfaire la population.

1.2.2.2 Mécanismes d'octroi des crédits à la clientèle

Chaque membre de notre structure a le droit de formuler une demande de crédit. Rappelons qu'est considéré comme membre de la structure, toute personne ayant souscrit et verser dans sa totalité au moins une part sociale. L'accès au crédit est strictement réservé aux membres d'ESPOIR-FINANCE. Aucune personne étrangère à la structure ne peut y prétendre. La particularité de nos crédits réside dans leur durée et dans leurs conditions. Ils sont tous des crédits à court terme c'est-à-dire remboursable sur une période de moins de deux (02) ans et peuvent être contractés sans garantie. Les taux d'intérêts applicable varient en fonction du type de crédit. Notons dans notre structure nous avons un montant maximum de crédit par membre que nous ne pourrions dépasser. Ce plafond est fixé à trois cent mille (300.000) francs CFA quel que soit le type de crédits.

1.2.2.2.1 Les types de crédits

Le regroupement des crédits par type est fait en fonction de l'objet du crédit. Nous proposons ainsi deux types de crédits :

➤ Les crédits pour usage personnel

Les crédits pour usage personnel sont des crédits que nous accordons à nos membres dans le but de les aider à couvrir leurs dépenses personnelles. Ces dépenses sont généralement des imprévus qui surviennent dans leur quotidien et dont ils n'arrivent pas à faire face. Nos membres, dans de telle situation, nous sollicitent afin que nous leur apportions notre aide financière. Ces crédits sont exclusivement à usage personnel et peuvent être des crédits à la consommation, les crédits scolaires, les crédits pour faire face à d'autres dépenses telles que les dépenses liées à une naissance, un mariage ou un deuil. Les taux d'intérêts que nous appliquons pour ce type de crédit est généralement supérieur aux taux appliqués sur les crédits pour besoin de financement. La durée de remboursement de ces crédits doit être inférieure ou égale à douze (12) mois.

➤ Les crédits pour besoin de financement

Le crédit pour besoin de financement comme son nom l'indique est un crédit que nous accordons à nos membres dans le but de les aider à financer leurs activités. Pour prétendre à ce crédit, il faut avant tout être un de nos membres, exercer une activité génératrice de revenu pour son propre compte ou avoir une idée de projet à mettre en place. Dans ces deux situations, nous

sommes en présence d'un membre qui a un besoin de financement et qui nous sollicite. Le crédit sera accordé suite à l'analyse de la demande de crédit. Ces crédits ont des durées de remboursement plus longue que les crédits à usage personnel. La durée de remboursement de ce type de crédit est de deux (02) ans au maximum. Le taux d'intérêts appliqué est moins important et varie en fonction de tous les paramètres liés au crédit.

1.2.2.2 Les conditions de souscription aux crédits

Pour bénéficier de nos crédits, le demandeur doit remplir plusieurs conditions. Ces conditions sont citées ci-dessous :

- avant de faire une demande de crédit, il faut au préalable faire partie de notre structure et en être un membre à part entière. C'est-à-dire qu'il faut avoir souscrit et verser au moins une part sociale et disposer d'une carte de membre. Cette carte de membre regroupe toutes les informations liées à l'identité du membre au nombre de parts sociale souscrites et à son numéro de compte.
- avoir un besoin réel de financement. L'objet de la demande de crédit doit être fondé, clairement défini et réalisable.
- être membre de notre structure depuis au moins six mois et avoir cotisé de manière régulière sur cette période.
- être d'une bonne moralité et faire preuve de bonne foi.

Toutes ces conditions sont aussi importantes les unes que les autres. Elles doivent être toutes remplies avant qu'un membre ne puisse bénéficier d'un crédit.

1.2.2.3 Eléments constitutifs du dossier de crédit

Le dossier de crédit est un dossier qui traduit par écrit la volonté du membre à bénéficier d'un crédit. Il doit être constitué, quel que soit le type de crédit souhaité par le membre et doit comporter tous les documents obligatoires en vue de permettre sa validation devant le comité de crédit. La constitution du dossier est faite par le chargé de compte avec l'aide du membre. Ce dernier est dans l'obligation de ne fournir que des informations fiables relatives à sa demande de crédit. Le dossier de crédit comprend en premier lieu un formulaire de demande de crédit dûment rempli et qui comporte toutes les informations relatives au demandeur et à la nature de son crédit, les pièces justificatives qui attestent de l'existence d'un besoin réel à financer au niveau du membre et enfin les copies des pièces d'identités de ce dernier.

1.2.2.2.4 Processus d'analyse du dossier et d'octroi des crédits aux membres

Après la demande de crédit formellement stipulée dans un dossier de crédit, une analyse approfondie est faite de ce dossier de crédit avant de prendre la décision finale de l'octroi ou non du crédit aux membres. Le dossier constitué par le chargé de clientèle doit être analysé en premier lieu par ce dernier qui se charge de vérifier la conformité des documents et des informations qui y figurent. Cette vérification est faite par des visites sur le terrain en vue d'attester de la véracité des informations du membre et d'avoir une idée de l'activité effective de ce dernier et de ses besoins réels. Le dossier sera ensuite transmis au directeur des risques. Ce dernier analyse la demande en mettant un accent particulier sur l'objet du crédit, le profil du membre et les différents risques qui peuvent être liés à ce crédit.

En ce qui concerne l'objet du crédit, le directeur des risques fait une analyse à la fois économique et sociale. Il mesure la pertinence et le bien-fondé de ce à quoi va servir le crédit, il mesure l'impact économique et social qu'aura la réalisation de cet objet sur le demandeur de crédit lui-même et sur sa communauté ensuite. Il mesure également la rentabilité de l'objet du crédit dans le cas où il s'agirait d'un crédit pour financement d'une activité.

L'analyse basée sur le profil du membre permet au directeur des risques d'avoir une idée précise sur le type de membre qui sollicite le crédit. Elle lui permet de savoir s'il s'agit d'une personne fiable qui honore ses engagements, s'il est douteux ou s'il est de mauvaise foi. L'analyse du profil est faite en premier lieu en tenant compte des mouvements sur le compte du membre c'est-à-dire qu'on tient compte du volume et des fréquences de ses versements sur son compte, en deuxième lieu on tient compte des antécédents du membre dans nos livres. On essaie de voir si c'est un membre qui a déjà bénéficié d'un ou de plusieurs crédits de notre part dans ce cas, on analyse le rythme auquel il les a remboursés. Dans le cas où ce serait une demande de crédit pour la première fois, on tiendra juste compte des mouvements du compte du membre.

L'analyse à la fois du profil du membre et de l'objet du crédit permet au directeur des risques d'avoir une idée précise du type de risque qui peut être liée à cette opération. Le risque généralement lié est le risque de contrepartie c'est-à-dire le risque que le membre après avoir bénéficié du crédit ne le rembourse pas à échéance. Ce fait est soit dû à l'incapacité financière du concerné à effectuer le remboursement pour des raisons indépendantes de sa volonté ou parce qu'il est de mauvaise foi et ne veut tout simplement pas rembourser la structure.

Après analyse de la demande de crédit et en fonction des risques qui y sont liés, la décision d'accord du crédit peut-être soit favorable soit défavorable aux membres. Si le degré du risque est faible le crédit sera accordé sinon le membre verra sa demande rejeter. Notons que pour les crédits d'un montant inférieur à cent mille francs (100.000FCFA), le pouvoir de décision incombe au directeur des risques. Il peut à lui tout seul dans ce cas décider, si oui, ou non le membre mérite le crédit. Lorsque le montant du crédit est supérieur à cent mille francs (100.000FCFA), alors la décision finale incombe au comité de crédit qui est composé du directeur général, du directeur des risques et du chargé de clientèle. Leur décision doit être prise à l'unanimité. Il suffit que l'un des intéressés exprime un désaccord vis-à-vis de ce crédit pour que la demande soit rejetée. Après décision favorable d'octroyer le crédit seul le directeur général de la structure a le pouvoir de débloquer les fonds à destination des membres. Il est le seul à être en mesure de passé l'écriture nécessaire dans le système d'information en vue de créditer le compte du membre. Cette restriction est faite afin d'éviter tout risque de fraude et garder un contrôle bien précis sur le total des fonds dont on dispose et sur les crédits que l'on a octroyés. Après déblocage des fonds au profit du membre, ce dernier sera informé par son chargé de clientèle et pourra faire des retraits successifs en vue de réaliser son objet.

1.2.2.2.5 Processus de remboursement des crédits par les membres

Le remboursement des crédits par les membres doit se faire au plus dans les deux ans qui suivent l'obtention du crédit. Les remboursements doivent être faits de manière périodique avec des versements de montant fixe ou variable selon les possibilités du membre et selon l'option qu'il a choisi l'hors de la signature du contrat. Les membres ont deux possibilités de remboursement. Ils peuvent soient effectués des remboursements de façon hebdomadaires ou des remboursements mensuels. Les remboursements hebdomadaires sont proposés aux membres en vue de leur facilité le remboursement et de les aider à mieux supporter les charges financières qui sont liées au crédit. Les remboursements hebdomadaires représentent des versements de petits montants que le membre effectue sur son compte directement dans nos locaux ou par l'intermédiaire d'un agent commercial. Les remboursements mensuels peuvent également être faits par l'intermédiaire d'un agent commercial et sont constitués de montants un peu plus importants dont le membre s'acquitte une fois par mois. Les montants des versements sont déterminés et communiquer au membre en fonction du tableau d'amortissement qui a été fait de son crédit. Le membre peut toutefois en fonction de ses disponibilités décider d'effectuer un versement plus important à l'échéance. A chaque règlement à échéance, des écritures

comptables seront passées dans nos livres en vue de contrôler la créance au fur et à mesure et de la réduire.

1.2.3 Définition du processus d'accompagnement et de formation des membres

En plus des produits financiers que nous offrons à nos membres, notre principale spécificité réside dans l'accompagnement technique que nous leurs apportons. Ce service d'accompagnement est un service que proposent très rarement les institutions financières et nous voulons faire partie des exceptions. L'accompagnement est une manière pour nous d'apporter une aide supplémentaire à cette population défavorisée et démunie. Nous avons remarqué que nombreux étaient les personnes qui après avoir reçu un crédit de la part d'une institution financière ne savait pas comment le gérer et l'investir au mieux afin de pouvoir créer de la valeur. Il est donc de notre responsabilité en tant qu'institution d'aider nos membres à mieux vivre en leur apportant des conseils financiers et de gestion. C'est dans ce sens que nous est venue l'idée d'accompagnement technique vis-à-vis de nos membres. L'accompagnement technique compte trois aspects : un accompagnement avant l'octroi du crédit, un accompagnement après l'octroi du crédit et la formation. Notons que seuls les membres qui sollicitent un crédit pour le financement d'une activité ou d'un projet bénéficieront de cet accompagnement. Il est fait tout au long du processus de crédit et consiste pour nous à fournir à nos membres les outils nécessaires afin de gérer efficacement les ressources que nous leur octroyons. La formation par contre est ouverte et libre à tous nos membres même sans qu'ils n'aient contracté un crédit dans nos livres.

1.2.3.1 Accompagnement avant l'octroi du crédit

Cet accompagnement commence dès l'instant où le membre sollicite à notre niveau un crédit pour le financement d'une activité. Nous commençons d'abord par analyser l'activité en question. Nous essayons de voir si l'activité ou le projet que nous propose notre membre est viable et réalisable. Si oui nous, analysons la possibilité de sa réalisation, sa rentabilité estimée et l'impact économique et social que cette activité aura sur l'environnement. Lorsque tous ces aspects sont analysés et qu'ils sont concluants alors la demande de financement sera prise en compte par le chargé de clientèle et la procédure d'octroi de crédits sera lancée. Au cas contraire le chargé de clientèle a la possibilité de conseiller le membre et de l'orienter vers d'autres choix d'investissements dans le but de lui permettre d'avoir un projet plus rentable et plus réalisable.

1.2.3.2 Accompagnement après l'octroi du crédit

Cet accompagnement débute dès l'instant où la décision d'accorder le crédit a été donnée. Avec le membre le chargé de clientèle étudiera l'ensemble des entrées et des sorties de fonds nécessaire pour la réalisation de son objet. Une certaine relation devra être présente entre les deux types de flux afin de pouvoir dégager une marge positive. A part cet aspect, le chargé de clientèle devra également établir avec l'aide du membre une hiérarchie des dépenses en fonction de l'activité à financer. Cette hiérarchie permet de classer les dépenses selon leur importance et le promoteur devra les réaliser selon l'ordre de priorité. Cela est un avantage pour le promoteur parce qu'il lui permet de mieux structurer ses dépenses et d'avoir une idée d'ensemble sur la répartition des fonds dont il bénéficie. Le montant total du crédit est réparti entre toutes ces dépenses et le crédit sera versé au bénéficiaire au fur et à mesure de l'exigibilité de ses dépenses. Avant de verser une autre partie du crédit dans le but de financer d'autres dépenses, le chargé de clientèle doit s'assurer par des documents justificatifs et par des visites sur le terrain que les dépenses précédemment financées ont été effectivement réalisées par le promoteur. Au cas contraire le financement sera stoppé le temps que ce dernier s'exécute. Cette mesure est prise par notre structure dans le but d'éviter le détournement des fonds par les membres à d'autres fins autres que l'objet effectif pour lequel ils ont sollicité les crédits.

1.2.3.3 La formation

La formation constitue le dernier aspect de notre processus d'accompagnement. Elle consiste à apporter à nos membres des notions et des outils fondamentaux de la gestion et des conseils financiers en vue de leur permettre de gérer au mieux leurs activités. L'idée derrière cette initiative est de permettre à tous nos membres de mieux gérer à la fois l'argent que nous mettons à leur disposition et la richesse créée par leurs activités et enfin de les aider à être plus outillés en ce qui concerne l'analyse de la rentabilité des projets qu'ils désirent entreprendre. Les séances de formations sont libres et ouvertes à tous nos membres. Elles ne nécessitent aucune contrepartie financière des membres et ne sont en aucun cas obligatoire. Chaque membre ne prend part aux séances de formations que s'il le veut et s'il en trouve un intérêt particulier. La formation que nous proposons poursuit trois grands objectifs :

- aider les petits entrepreneurs à mieux rentabiliser leurs affaires en leur donnant les outils essentiels de la gestion ;
- contribuer à la réduction de la pauvreté en aidant les populations à devenir financièrement autonome ;
- aider les populations vulnérables à créer et à mettre sur pied leurs projets.

En gros, il s'agit pour nous de les guider dans leur choix d'investissement, de voir si les projets qu'ils nous proposent de financer sont rentables au cas contraire les orienter dans le choix d'autre projet.

1.2.4 Lieu d'implantation d'ESPOIR-FINANCE

La région maritime est la région où se converge la majorité des systèmes financiers décentralisés et établissements de crédits du pays. Elle est une zone hyper concurrentielle et saturée. Nous allons donc par souci de stratégie délaissier cette zone pour nous installer à l'intérieur du pays. Ce choix nous permettra d'être au plus près de notre population cible étant donné que les régions de l'intérieur du pays regorgent de plus de populations rurales et défavorisées. Nous allons pour la première année commencer nos activités dans la région des plateaux. Nous établirons notre siège dans la ville de Kpalimé ainsi que cinq bureaux représentatifs dans les localités reculées de la ville afin de faciliter l'accès de nos services à un grand nombre de personnes. Au fur et à mesure des années, de l'évolution de la demande et de notre part de marché, nous multiplierons nos agences sur toute l'étendue du territoire en visant en premier lieu les zones reculées et peu desservies par les institutions présentes. L'évolution de nos implantations sur les cinq prochaines années se présente comme suit :

Tableau 6: Evolution des implantations

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Villes					
Kpalimé	06	-	-	-	-
Kara	-	-	07	-	-
Sokodé	-	-	-	-	07
Total	06	-	07	-	07
Cumul	06	06	13	13	20

Source : Nous-même

Le choix de notre zone d'implantation se fait en fonction de l'importance de la demande existant sur le marché, des prévisions de rentabilité du marché et des intérêts recherchés par notre structure.

Dans la seconde phase de notre projet, nous comptons installer des antennes à l'extérieur du pays spécialement au Bénin dans le but de répondre aux besoins financiers des expatriés togolais qui y résident. L'objectif recherché sera identique c'est-à-dire contribuer à rendre accessible les services financiers de base aux populations qui en sont exclus.

1.2.5 Moyens matériels nécessaires

Il s'agit dans ce point de déterminer selon les besoins de la structure les moyens matériels à acquérir afin de permettre son bon fonctionnement. Ces besoins en matériels s'établissent sur les cinq années d'exercice et se résument comme suit :

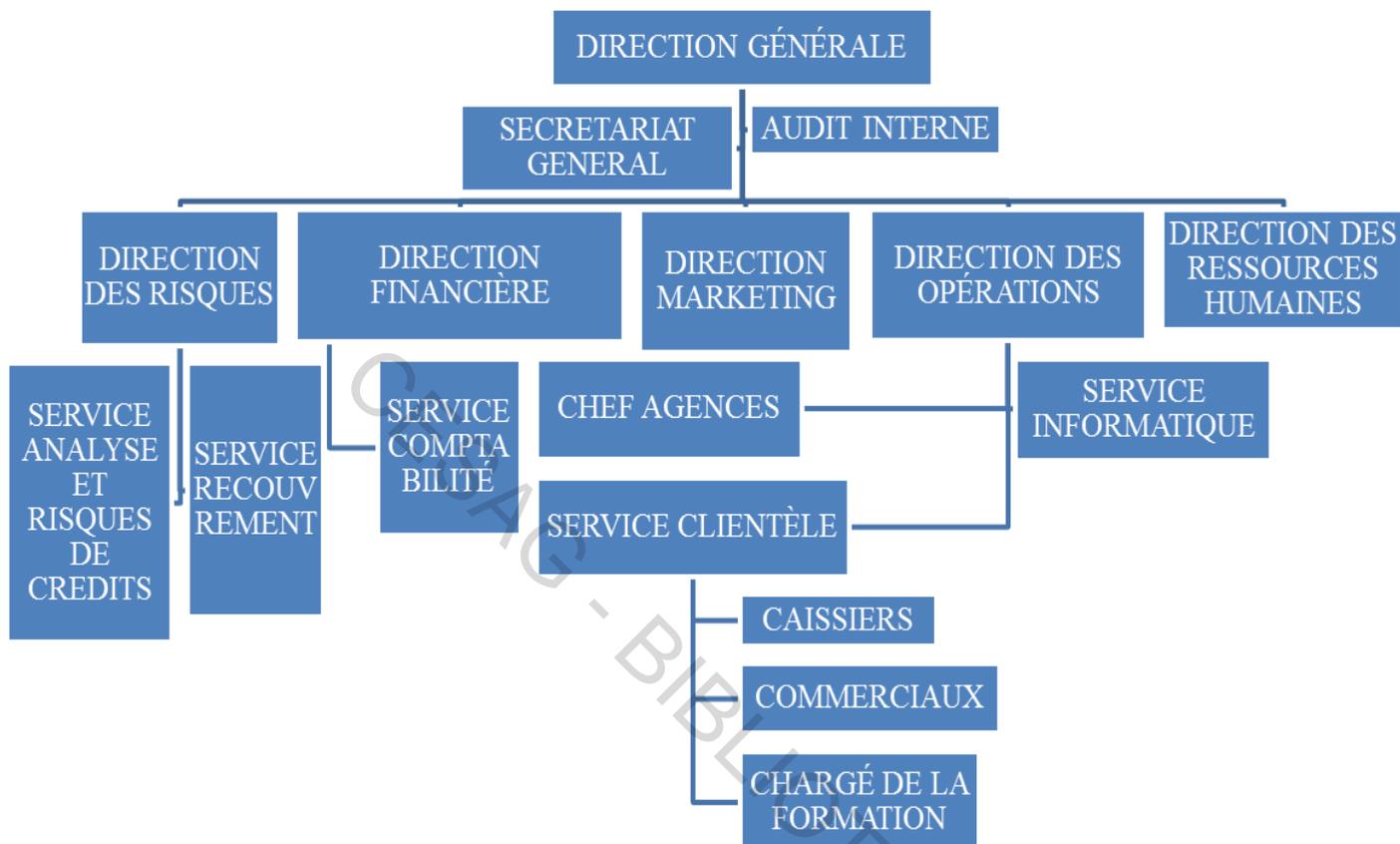
Tableau 7: Eléments matériels nécessaires

<i>Eléments</i>	<i>Nombre</i>					Total
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	
Local	6	-	7	-	7	20
Local siège	1	-	-	-	-	1
Local représentation	5	-	7	-	7	19
Matériel de bureau	42	4	27	2	27	102
Ordinateurs de bureau	22	4	17	2	17	62
Ordinateurs portables	3	-	2	-	2	7
Imprimante	10	-	5	-	5	20
Fax	2	-	1	-	1	4
Photocopieuse	5	-	2	-	2	9
Mobilier de bureau	90	7	75	4	74	250
Bureau complet	18	1	15	-	15	49
Table de travail	10	-	6	-	6	22
Table de réunion	1	-	1	-	1	3
Salon pour la direction	1	-	-	-	-	1
Mobilier salle d'accueil	10	-	6	-	6	22
Armoires	10	-	10	-	9	29
Comptoir caisse	3	3	2	2	2	12
Chaises visiteur	20	-	20	-	20	60
Coffre-fort	1	-	1	-	1	3
Climatiseurs	10	-	10	-	10	30
Machines de détection de faux billets	3	3	2	2	2	12
Vidéo projecteur	3	-	2	-	2	7
Matériel de transport	13	4	12	6	12	47
Véhicule	1	-	1	-	1	3
Minibus	2	-	1	-	1	4
Scooter	10	4	10	6	10	40
Autres matériels et équipements	4	-	4	-	4	12

Source : Nous-même

1.3 Organisation et ressources humaines du projet

1.3.1 Architecture fonctionnelle



Source : Nous-même

Les ressources humaines constituent les éléments essentiels de notre structure. La performance et le professionnalisme de ces ressources seront un élément déterminant dans la croissance et le développement d'ESPOIR-FINANCE.

1.3.2 Besoins humains nécessaires pour chaque département

Pour le démarrage de nos activités et en fonction des différents départements, nous aurons besoin des ressources avec plusieurs profils différents. Nous commencerons nos activités avec un petit nombre de personnel qui évoluera au fur et à mesure de l'évolution de la demande et de notre volume d'activité. Les salariés nouvellement recrutés devront suivre une formation durant laquelle les valeurs, la mission et les objectifs d'ESPOIR-FINANCE leur seront inculqués. Les ressources humaines nécessaires sont :

Le Directeur Général, un auditeur interne, une secrétaire rattachée à la direction générale, un directeur des risques, un directeur financier, un directeur marketing, un directeur des opérations, un directeur des ressources humaines, un chef d'agence, deux analystes des risques de crédits, deux agents chargés du recouvrement, un comptable, deux agents chargés de la formation, six agents chargés de la clientèle, trois caissiers, dix agents commerciaux, un informaticien, un chauffeur, un technicien de surface. L'évolution du personnel sur les années à venir est détaillée ci-dessous (voir annexe02).

1.3.3 Les profils exigés et missions pour chaque poste de direction

Les profils exigés pour chaque poste de direction et les missions qui y sont attribuées sont présentés ci-dessous (voir annexe 01).

1.3.4 La grille salariale

La grille salariale de chaque agent de la structure se présente de la façon suivante (voir annexe 03). Les salaires appliqués représentent les salaires nets pour chaque poste. Le salaire net de chaque agent comprend le salaire de base ; les heures supplémentaires ; les primes de transport ; les indemnités de logement desquels ont déduit les charges sociales salariale. Le calcul est détaillé en annexe (04). Chaque agent de notre structure à l'exception des techniciens de surface bénéficiera d'une prime de transport et d'une indemnité logement. La prime de transport et l'indemnité de logement varient en fonction du statut de l'agent. Les heures supplémentaires également sont rémunérées en fonction du statut de l'agent. Chaque salarié efficace se verra attribuer à la fin de l'année une prime de rendement pour l'effort fourni.

II PROPOSITIONS STRATEGIQUES ET MARKETING

2.1 Orientations stratégiques du projet

2.1.1 La présentation d'ESPOIR-FINANCE et ses activités

La structure ESPOIR-FINANCE est un système financier décentralisé différent des banques et des autres établissements financiers. Elle est basée à Kpalimé. Cette structure est créée dans le but de répondre à une insuffisance dans le domaine de l'accès des services financiers à toutes les couches de la population. En effet une grande partie de la population n'a toujours pas accès aux produits et services financiers de base tels que l'épargne et le crédit. ESPOIR-FINANCE aura pour fonction de contribuer à pallier à ce manquement en offrant à des populations pauvres et vulnérables des produits financiers à moindres coûts. La structure aura pour cible principale les personnes à faibles revenus qui ont des idées de projets ou qui veulent investir dans l'expansion de leurs activités déjà existantes mais qui n'ont pas les moyens d'un tel

financement. Notre structure se chargera après analyse de la pertinence et de l'impact économique que pourra avoir ce projet sur le promoteur et sur son environnement de l'accompagner financièrement et techniquement en lui octroyant un crédit et en lui apportant un suivi dans la gestion de ce crédit. Les projets doivent être des projets qui nécessitent de faible financement c'est-à-dire des petits projets. Bien que la cible soit aussi diversifiée, un accent principal sera mis sur l'accompagnement et le soutien financier vis-à-vis des femmes, des jeunes sans-emplois désirants entreprendre et des agriculteurs. Ces trois catégories représentent les couches les plus vulnérables mais également les acteurs importants dans le processus de développement d'un pays.

Notons que nous offrons trois grands types de produits et de services à la population : L'épargne, le crédit et l'accompagnement technique. L'activité principale de la structure sera d'accompagner tous ces agents à besoin de financement en leur octroyant des crédits suivant certaines conditions et après une analyse approfondie de l'objet du crédit. En plus d'accorder des crédits à la clientèle, la structure ESPOIR-FINANCE se chargera de collecter auprès de ses membres des dépôts de fonds en vue d'alimenter les comptes de ces derniers dans nos livres. Ces dépôts représentent pour la structure des sources de financement avec lesquelles elle peut financer les demandes de crédits de la clientèle. Et enfin un accompagnement technique est offert à nos membres afin de leur permettre de mieux gérer et optimiser les financements que nous leur accordons.

2.1.2 Mission, Vision, Objectifs et Valeurs de la structure

ESPOIR-FINANCE se base sur des valeurs et poursuit une mission, une vision et des objectifs bien définis en vue de se distinguer, de s'imposer et d'être pérenne sur le marché financier togolais. Les notions de mission, de vision, de valeurs et d'objectifs permettent de mieux cerner l'identité de notre structure.

2.1.2.1 Mission

La mission de la structure ESPOIR-FINANCE est de contribuer à une inclusion financière totale et une autonomisation des populations à faible revenu en leur offrant des produits et des services financiers mais également en leur apportant des accompagnements techniques dans la gestion de leur financement.

2.1.2.2 Vision

La vision de la structure est de se positionner d'ici 2026, sur le marché financier togolais, en tant qu'acteur incontournable dans le financement, le soutien et l'accompagnement des populations à faible revenus dans la réalisation de leurs projets.

2.1.2.3 Objectifs

Les objectifs de notre projet sont nombreux. L'objectif global est de contribuer à une plus grande inclusion financière de la population en permettant à cette dernière d'avoir accès aux produits et services financiers de base.

Les objectifs spécifiques sont :

- contribuer à une autonomisation et à l'émergence des populations à faibles revenus en finançant leurs projets ;
- promouvoir et encourager l'entrepreneuriat des personnes au sein de cette couche vulnérable ;
- permettre à tous les promoteurs de projets bénéficiant de nos financements de faire une bonne gestion de leurs activités les permettant ainsi de créer de la valeur ;
- permettre aux bénéficiaires d'optimiser et de bien gérer les crédits que nous leur donnons ;
- permettre une plus grande connaissance des bases de la gestion par les bénéficiaires des crédits.

2.1.2.4 Valeurs

Nos valeurs représentent qui nous sommes et ce en quoi nous croyons. Elles se déclinent en ces points :

- **L'intégrité** : notre structure est basée sur la culture de l'intégrité. Chaque agent travaillant au sein de la structure doit être responsable, intègre et en mesure de prôner cette intégrité dans son environnement de travail.
- **La croyance et l'investissement dans le potentiel humain** : nous croyons que les couches défavorisées regroupent des personnes à fort potentiel et que chaque personne ayant une idée de projet mérite d'être accompagnée et d'être soutenue. Chaque membre doit se sentir privilégié chez nous quels que soient ses besoins ou son degré de pauvreté.

- **L'efficacité et la rigueur** : Nous prônons la qualité et l'efficacité dans nos activités. La rigueur doit être le maître-mot de chacun de nos employés.
- **La passion** : Nous cultivons d'abord la passion du travail bien fait ensuite la passion d'aider et de soutenir les populations pauvres pour devenir autonome et enfin la passion de contribuer au développement de notre pays.

2.1.3 Stratégie concurrentielle

En quoi notre structure se distingue-t-elle des autres structures présentes sur le marché financier togolais ? Quelle est l'originalité qu'apporte en plus notre structure que les membres ne retrouveront pas chez nos concurrents ? Les réponses à ces questions permettront de voir la spécificité et la singularité de notre projet sur le marché. Cette spécificité nous permettra de nous distinguer des concurrents. La structure ESPOIR-FINANCE ne se contente pas uniquement de recevoir les dépôts des membres et leur accorder des soutiens financiers au travers des crédits. Notre singularité réside dans l'accompagnement technique que nous apportons à nos membres. Cet accompagnement est fait aux membres de la structure afin de suivre ces derniers dans la gestion et l'optimisation des ressources que nous leur mettons à disposition.

Nous nous sommes rendu compte que dans notre société, nombreux étaient ces personnes qui après avoir reçu un crédit dans un établissement financier, parce qu'ils ont une mauvaise connaissance de la gestion, n'arrivent pas à correctement investir et à faire fructifier cette ressource obtenue. Ils se retrouvent au final avec un crédit à rembourser mais sans une richesse importante générée par le crédit pour couvrir la dette et son coût. Cette situation les empêche, dans la plupart des cas, d'honorer leurs engagements pris face aux établissements financiers et deviennent ainsi irrécouvrable. Tous les membres de notre structure qui bénéficient d'un crédit en vue de la réalisation d'un projet feront l'objet d'un suivi et d'un encadrement bien précis leur permettant de mieux gérer les fonds. L'objet de notre structure n'est pas seulement économique mais aussi social. Dans ce sens, des formations périodiques seront organisées en vue de former les différents membres de notre structure aux bases de la gestion et du management.

Le dernier volet de notre stratégie consistera à appliquer des taux d'intérêts sur nos crédits relativement bas par rapport à la moyenne. Cette stratégie permettra à notre structure de conquérir de plus en plus de membres.

2.2 Stratégie Marketing

La stratégie marketing correspond à un ensemble de choix relatif à la segmentation, au ciblage et au positionnement de notre structure.

2.2.1 Segmentation, ciblage, positionnement

2.2.1.1 Segmentation

La segmentation marketing consiste à découper le marché en sous-ensembles homogène. De façon plus succincte, il consiste à déterminer les groupes de membres qui réagiront de la même manière face à une catégorie d'offre. Dans le cadre de notre activité, la segmentation du marché se fera suivant un seul critère qui est la catégorie socioprofessionnelle.

2.2.1.2 Ciblage

Compte tenu de la nature des activités et des objectifs poursuivis par ESPOIR-FINANCE, la clientèle cible, est constituée des personnes disposant de revenus faibles. Ces derniers peuvent adhérer à ESPOIR-FINANCE en tant que personne physique ou constituer sous forme de groupement, d'association ou de coopérative. Qu'il s'agisse de particuliers ou de groupements, chaque adhérent reste une personne physique responsable individuellement vis-à-vis de notre structure. Peut adhérer à notre structure toute personne dotée d'une bonne moralité ayant un revenu au minimum égal à 20.000FCFA par mois. Ce montant prend en compte la part destinée à la consommation mensuelle du concerné estimée à 15.000 FCFA et la part destinée à son épargne qui est de 5000FCFA/mois.

2.2.1.3 Positionnement

ESPOIR-FINANCE se positionne sur le marché de la microfinance comme étant une structure de financement inclusif qui allie à la fois le financement, la formation et l'accompagnement des bénéficiaires dans le développement des activités pour lesquelles le crédit leur a été octroyé. Nous nous positionnons également comme étant une structure qui offre à la fois des services de qualité à ses membres mais également des services à des coût inférieurs à ceux pratiquer sur le marché.

2.2.2 Actions marketing

Les actions marketing détaillent de façon bien spécifique toutes les actions et stratégies que nous comptons mettre en place pour nous imposer et nous développer sur le marché.

2.2.2.1 L'offre proposée par ESPOIR-FINANCE

Notre offre de produits et de services évoluera en fonction de l'expansion de nos activités. Nous comptons commencer nos activités en offrant à nos membres des produits d'épargne et de crédit. Sur les deux premières années, notre priorité sera d'avoir un grand nombre d'adhérents et de disposer d'un portefeuille de crédit assez élargi.

Durant les deux années suivantes c'est-à-dire au cours de la troisième et quatrième année, ESPOIR-FINANCE compte offrir de nouveaux produits à ses membres tels que les services de micro-assurance, de crédit-bail et de transfert d'argent. Durant la cinquième année qui est la dernière année de notre phase de projet, ESPOIR-FINANCE compte marquer sa présence sur le marché en mettant à la disposition de ses membres les cartes magnétiques en vue de leur permettre de faire les retraits d'argent partout et à n'importe quel moment. La conception de ces cartes se fera en collaboration avec GIM-UEMOA avec qui les discussions seront entreprises dès le démarrage de notre projet.

2.2.2.2 Tarification des produits de crédit

La stratégie retenue par notre structure pour se démarquer de la concurrence est la stratégie de pénétration en fixant les taux d'intérêts beaucoup plus bas que les taux appliqués par les structures déjà existant sur le marché. Les taux que nous appliquerons sur les crédits seront fixés tout en respectant notre coût de refinancement. Ils doivent être à la fois inférieurs à la moyenne des taux sur le marché mais supérieurs à notre coût de refinancement. La détermination du taux minimum de nos crédits se fera en fonction du coût moyen pondéré des différentes sources de financement auxquelles nous avons eu recours pour financer notre activité et du taux d'intérêts maximum appliqué par les structures sur le marché. Notre taux correspondra à une majoration de la moyenne des deux taux précités.

❖ Détermination du Coût Moyen Pondéré du Capital

Tableau 8: Calcul du CMPC

Eléments	Taux
Proportion des fonds propres	35%
Coût des fonds propres	9%
Proportion de la dette	65%
Coût de la dette	10%
Coût Moyen Pondéré du capital	7.70%

Source : Nous-même

CMPC= (proportion fonds propres*coût des fonds propres) + (proportion de la dette*coût de la dette) * (1-taux d'impôts)

Remarque : Le coût des fonds propres correspond à une majoration faite du taux des obligations émises par l'Etat togolais en 2016 qui était de 5.5%¹⁸. Il tient également compte du taux de rémunération des dépôts à terme au sein de la zone UEMOA qui est en moyenne de 3.5%. Le coût de la dette en revanche correspond au taux de refinancement que nous appliquent les banques. Ce taux se situe autour de 8%¹⁹ sur le marché financier togolais. Afin de nous couvrir face à d'éventuelle hausse de taux sur le marché, nous majorons ce taux de deux points pour atteindre les 10%. Le taux d'impôts est de 30%.

❖ Taux d'intérêts maximum sur le marché

Le taux d'usure des SFD sur le marché est de 24%²⁰. Ce taux correspond au taux maximum auquel ils peuvent octroyer un crédit. Au-delà de ce taux ils feront l'objet d'une sanction de la part de la banque centrale.

❖ Taux minimum appliqué par ESPOIR-FINANCE

Le taux d'intérêt minimum appliqué par notre structure doit être à la fois supérieur au taux de refinancement auprès de nos investisseurs et inférieurs au taux appliqué par les structures concurrentes.

Coût du capital < Taux ESPOIR-FINANCE < Taux de la concurrence

Il est obtenu grâce à une moyenne entre le coût moyen pondéré de notre capital et le taux le plus élevé appliqué sur le marché. On obtient donc :

$$\text{Taux ESPOIR-FINANCE} = (24\% + 7.70\%) / 2 = 15.85\%$$

❖ Taux d'intérêts pour crédits personnel

Dans le souci d'avoir une plus grande marge et une bonne couverture de nos risques, nous allons fixer le taux d'intérêts sur crédits personnel dans l'intervalle de **17% à 18%**.

❖ Taux d'intérêts pour crédits de financement

Les taux applicables sur les crédits ayant pour objet le financement des activités de nos membres seront fixés dans l'intervalle de **16% à 18%**.

¹⁸UJMOATITRES, 2016, Emission d'obligations du trésor par adjudication « Etat Togolais 5,5% 2016-2019 », 32p

¹⁹ KEKAR-AMASE, 2006, mission de mise en place de formules et mécanismes appropriés de garantie et de refinancement des IMF au Togo, 80p

²⁰ www.financialafrik.com

2.2.2.3 Actions de communication

Dans le souci de faire connaître notre structure et nos produits par la population et réaliser des chiffres d'affaires importants, nous allons mener une véritable campagne publicitaire dans toutes les zones du pays principalement dans nos différentes zones d'implantation. Cette communication se fera par le biais des annonces publicitaires dans les presses écrites, à la radio et à la télévision, les distributions de flyers dans les lieux publics, sur les places de marché. Notre communication se fera également par notre visibilité sur internet grâce à la création de notre site web et de fréquentes publications sur nos pages des réseaux sociaux.

Nous comptons dans le futur toujours dans l'optique d'une plus grande visibilité nouer des partenariats avec les institutions gouvernementales ; telles que le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI), le Ministère du Développement à la Base de l'Artisanat de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes ; pour travailler de concert avec l'Etat dans la réduction de la pauvreté et l'amélioration de l'accès des services financiers aux plus vulnérables.

2.2.2.4 Actions de recrutement des membres et de la vente des produits et services

Dans notre politique de promotion de notre structure et de nos activités, nous comptons nous appuyer dans un premier temps sur une stratégie de distribution directe. Dans cette stratégie, les acteurs essentiels restent nos commerciaux. Dès le lancement de nos activités, ils seront constamment sur le terrain et se chargeront de la prospection et du démarchage de nouveaux membres qui deviendront ensuite membres de la structure. Dans un second temps, notre stratégie pour le recrutement de nouveau client sera une stratégie indirecte dans laquelle les conventions d'accompagnement seront signées avec les coopératives, groupements et associations agricole au profit de leurs membres.

Pour une efficacité de l'action commerciale, ESPOIR-FINANCE envisage recruter les commerciaux permanents et contractuels expérimentés ayant déjà exercé dans le secteur de la microfinance et ayant une bonne connaissance des méthodes de démarchage des clients. Pour une bonne motivation des commerciaux, des contrats de performances seront signés avec ces derniers. Cela leur permettra de bénéficier des primes de rendements calculés sur la base du chiffre d'affaires réalisé par chaque commercial.

CHAPITRE 3 : ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE**I ETUDE FINANCIERE**

Notre projet de mise en place d'un système financier décentralisé nécessite d'importants financements qui nous permettront d'acquérir les moyens nécessaires pour sa réalisation. Ce chapitre sera ainsi consacré à la détermination du coût de notre projet, à sa rentabilité et à ses modalités de financement.

1.1 Etude financière sommaire**1.1.1 Coût du Projet**

Le coût du projet représente le coût total des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles, des immobilisations financières auquel nous ajoutons le besoin en fonds de roulement. Toutes ces grandes rubriques seront divisées en sous rubriques dont les détails d'estimation se présente en annexe. Nous présentons ci-dessous le tableau récapitulatif du calcul du coût du projet.

Tableau 9: Coût du projet

Libellés	Montant
Immobilisations incorporelles	6 762 750
Frais d'établissement	1 362 750
Frais d'étude de recherche et développement	2 900 000
Autres immobilisations incorporelles (logiciels, site internet...)	2 500 000
Immobilisations corporelles	53 690 000
Matériels et mobiliers de bureau	20 790 000
Acquisitions, installations, travaux et agencements	7 400 000
Matériels de transport	25 500 000
Immobilisations financières	4 500 000
Cautions, Loyer, eau, électricité, internet	4 500 000
Besoin en fonds de roulement	55 497 333
Total coût du projet	120 450 083

Source : Nous-même

1.1.1.1 Plan d'investissement

Le plan d'investissement de notre projet retrace le coût des besoins matériels. De manière plus précise il s'agit du coût de l'ensemble de l'immobilisation corporelle que nous allons devoir acquérir pour assurer le bon fonctionnement de notre activité. Le coût total des immobilisations corporelles s'élève à 53 690 000 francs. Les détails du calcul des immobilisations incorporelles et corporelles se présente respectivement en annexe (5) et (6).

Les immobilisations corporelles, incorporelles et financières utilisées dans le cadre de notre projet vont faire l'objet d'un amortissement en fonction de leur durée de vie. Toutes les immobilisations ont une durée de vie comprise entre 3ans et 10ans. L'amortissement est fait en linéaire et les immobilisations qui ne seront pas complètement amortis au cours de cette première phase du projet seront reconduit pour les années à venir (voir annexe 7). Le montant global des amortissements par année se présente comme suit :

Tableau 10: Synthèse des amortissements

Année	2017	2018	2019	2020	2021	Valeur résiduelle
Amortissements	12 393 095	24 786 190	37 179 286	48 151 464	58 498 643	6 454 107

Source : Nous-même

1.1.1.2 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement permet de faire face à l'ensemble des besoins liés aux premiers mois de démarrage de notre activité. Notre besoin en fonds de roulement pour l'année 2016 est établi sur les cinq premiers mois de notre activité à savoir de janvier à mai et est calculé sur la base des charges. Il regroupe l'ensemble des éléments suivants :

Tableau 11: Calcul du Besoin en Fonds de Roulement

Eléments	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai
Loyer	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Entretien et réparation (locaux, matériel)	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333
Eau (facture à payer)	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333
Électricité	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667
Internet	45 833	45 833	45 833	45 833	45 833
Frais postaux et de téléphone	66 667	66 667	66 667	66 667	66 667
Fourniture de bureau	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333
Frais de formation du personnel	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333
Assurance (pour les véhicules)	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667
Transport, déplacements missions	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667
Carburant	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333
documentation	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000
Honoraire (notaire, commissaire aux comptes)	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333
Publicité	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333
Charges de personnel	8 620 300	8 620 300	8 620 300	8 620 300	8 620 300
Autre charges	58 333	58 333	58 333	58 333	58 333
Total	11 099 467				
BFR	55 497 333				

Source : Nous-même

1.1.2 Modalités de financement

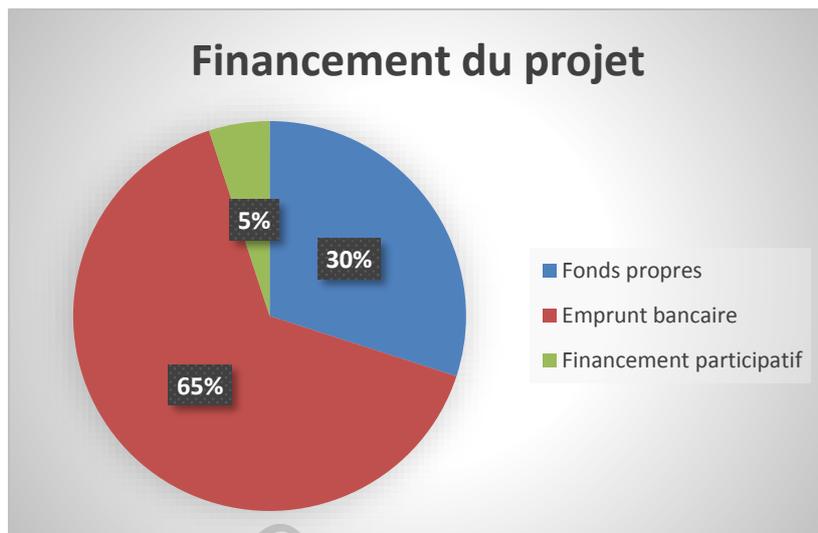
Pour le financement du coût de notre projet, nous avons prévus plusieurs modalités de financements. Il s'agit du financement par fonds propres, du financement bancaire et du financement participatif. La contribution au financement du coût du projet se fera de la façon suivante :

Tableau 12: Répartition du coût du projet

ELEMENTS	Fonds Propres	Emprunt Bancaire	Financement Participatif
POURCENTAGE	30%	65%	5%

Source : Nous-même

Figure 2 : Financement du projet



Source : Nous-même

Les fonds propres dans ce cadre représentent les ressources apportées par les promoteurs du projet pour son financement. Ces ressources seront classées dans la rubrique des comptes courant associés. Notre refinancement auprès des banques s'est fait au taux de 10% par annuités constantes sur une période de 5 ans. Le plan d'amortissement de l'emprunt est détaillé en annexe 8.

1.2 Etude financière détaillée

1.2.1 Hypothèses de prévisions

Pour notre première année d'exercice, nous comptons marquer notre présence en répondant à 3% de la demande actuelle. La demande actuelle est déterminée grâce à l'estimation de notre population cible et suivant l'hypothèse que 40% de cette population ne bénéficie toujours pas d'une couverture financière.

Notre population cible qui est constituée de la population à revenu faible est déterminée grâce au taux de pauvreté qui est de 55.1% et au taux de la population active qui est de 60%²¹.

Les différents taux essentiels à nos calculs, à savoir le taux de pauvreté et le taux de population active, appliqués à la population totale nous permettent d'avoir le nombre approximatif des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté. A ce nombre sera appliqué le taux d'estimation de la population non encore couverte pour obtenir le nombre de demande actuelle.

²¹ www.pa-lunion.com

Cette demande actuelle est ainsi de 925 680 personnes. Nous comptons en fonction de nos prévisions compter 27 770 membres à la fin de notre première année d'exercice.

Nous comptons également grâce à notre force de vente et à l'évolution de la demande acquérir 2% de part de marché supplémentaire chaque année. Les années pendant lesquelles nous nous installerons dans d'autres régions du pays, nous espérons conquérir jusqu'à 4% de part de marché supplémentaire. Cette part de marché prévisionnelle s'établi comme suit :

Tableau 13: Prévision des parts de marché

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Part de marché	3%	5%	9%	11%	15%
Membres potentiels	27 770	46 284	83 311	101 825	138 852

Source : Nous-même

1.2.2 Compte d'exploitation prévisionnel et tableaux des flux financiers

1.2.2.1 Chiffre d'affaires prévisionnel

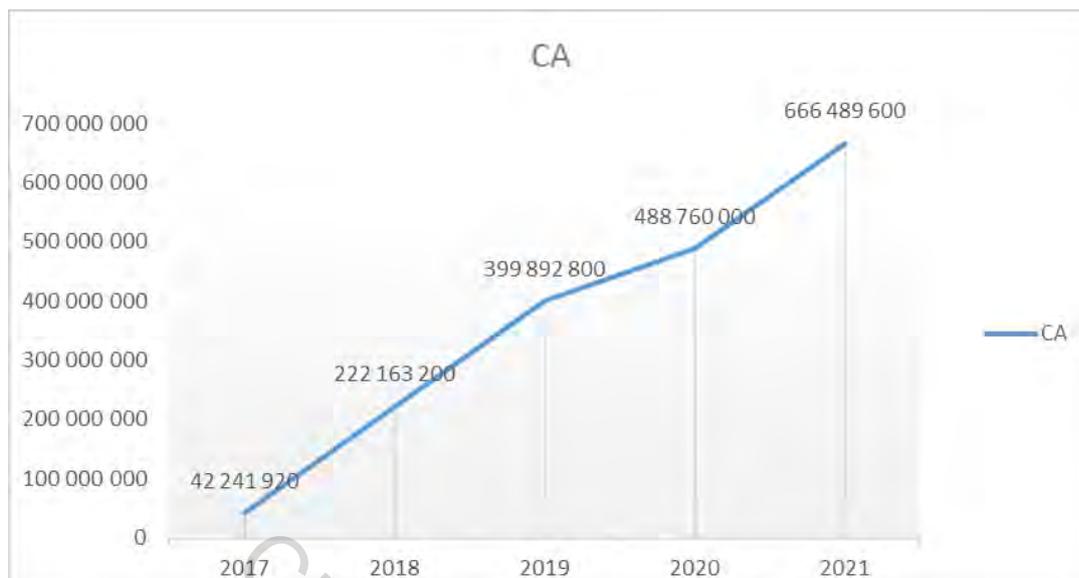
Les chiffres affaires prévisionnels sont obtenus grâce à l'estimation de notre part de marché, d'un montant aléatoire et relativement bas de crédits à octroyés et des taux d'intérêts appliqués sur ces crédits. En nous basant sur l'hypothèse que chaque membre bénéficie durant l'année d'un crédit de 30 000 à un taux de 16% qui correspond au taux le plus bas appliqué par notre structure, nous obtenons comme chiffre affaires prévisionnel :

Tableau 14: Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel global

Années	2017	2018	2019	2020	2021
C A (Intérêts sur crédits)	42 241 920	222 163 200	399 893 760	488 759 040	666 489 600

Source : Nous-même

Figure 3: Evolution du chiffre d'affaires



Source : Nous-même

Il apparaît clairement que notre chiffre d'affaires passe d'un peu plus de 42 millions en 2017 à 666 millions de francs CFA en 2021. Cette hausse de notre chiffre d'affaire s'explique notamment par la hausse constante de notre part de marché due à notre implantation dans les autres régions du pays.

1.2.2.2 Charges d'exploitation

L'évolution générale des charges d'exploitations de notre structure sur les cinq années à venir se présente comme suit :

Tableau 15: Evolution des charges d'exploitation

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Total des charges d'exploitation	128 747 600	142 855 400	222 893 340	232 840 438	312 854 269

Source : Nous-même

Les détails de la détermination des charges sont présentés ci-dessous (voir Annexe 9).

Selon nos estimations, l'évolution de nos charges d'exploitation s'explique par la hausse de certaines rubriques dans les proportions suivantes :

- **Eau** : évolution de 5% chaque année
- **Electricité** : évolution de 7% chaque année
- **Fournitures de bureau** : hausse de 10% par année

- **Salaires** : augmente en fonction des nouveaux recrutements effectués
- **Carburant** : hausse de 7% par année
- **Frais de mission** : hausse de 5% par année
- **Loyer** : augmente en fonction des implantations dans les autres régions du pays.

Le graphique ci-dessous donne une nette aperçue de l'évolution des charges d'exploitation par rapport aux chiffre affaires sur les années.

Figure 4: Evolution des charges d'exploitations par rapport au chiffre d'affaires



Source : Nous-même

1.2.2.3 Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel d'ESPOIR-FINANCE présente une croissance significative. Il passe d'un résultat déficitaire de 99 millions en première année à un résultat positif de 233 millions à la fin de la première phase du projet. Les étapes de calcul du résultat prévisionnel se présente en annexe (10). Le déficit de la première année est dû à la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé, au poids des charges de personnel et des charges financières dues à l'emprunt bancaire.

Tableau 16 : Evolution du résultat net

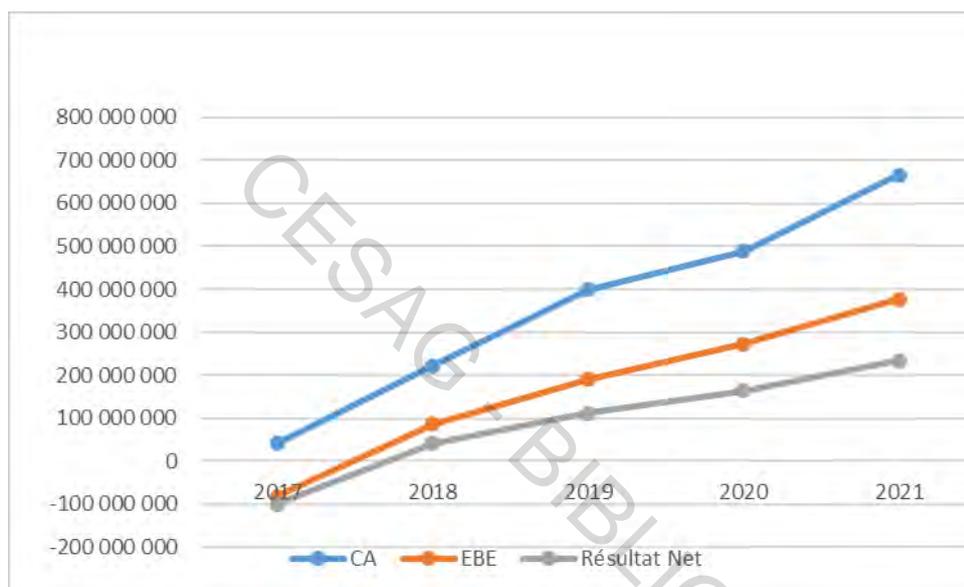
Année	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat Net	-99 254 003	41 945 774	111 288 333	162 931 077	233 767 288

Source : Nous-même

1.2.3 Etude de la rentabilité financière

Afin de mieux juger de la rentabilité de notre projet, nous allons dans un premier temps comparer les soldes intermédiaires de gestion et enfin nous allons analyser la rentabilité du projet en tenant compte des indicateurs de rentabilité comme la VAN, le TRI et le délai de récupération du capital investi. Voici le schéma représentatif de l'évolution de quelques soldes intermédiaires de gestion :

Figure 5: Evolution des soldes intermédiaires de gestion



Source : Nous-même

Ce rapprochement entre les trois soldes intermédiaires de gestion nous permet de voir que notre chiffre d'affaires permet de couvrir toutes nos charges d'exploitation et de dégager un résultat net significatif après la première année. Pour la détermination de la valeur actuelle nette de notre projet nous utiliserons un taux d'actualisation de 7.70%. Ce taux correspond au coût moyen pondéré du capital. Le tableau de la rentabilité de notre projet se présente en annexe (11). Notre projet arrive à dégager une VAN d'un montant de **336 077 803 francs** ; un TRI de **44%** et le délai de récupération du capital investi est de **2ans 9mois 4jours**. Au vu de ces informations nous pouvons affirmer que notre projet est rentable.

II IMPACTS ET RISQUES DU PROJET

2.1 Impacts du projet

La réalisation de notre projet aura des impacts sur plusieurs acteurs de la vie économique du pays. Ces acteurs peuvent être directement ou indirectement impliqués dans la réalisation de notre projet. On parle alors d'impacts directs et indirectes. Les acteurs susceptibles d'être impactés directement ou indirectement par notre projet sont les promoteurs, les bénéficiaires de la structure, la société en générale, les salariés de la structure, l'Etat, les banques, les concurrents etc...

Les impacts qui se dégagent de ce projet sont les suivants :

- Les impacts économiques

La réalisation de notre projet aura des impacts économiques non seulement sur le plan microéconomique mais également sur le plan macroéconomique. L'impact qu'aura notre projet sur la population bénéficiaire aura une influence sur le plan national. Notre projet aura un effet boule de neige en impactant du plus petit paysan jusqu'à toute l'économie. L'accessibilité des services financiers à la population leur permettra de mener des activités génératrices de revenus, de créer de la richesse. Cette création de richesse aura un impact sur l'évolution des indicateurs économiques du pays. Il s'agit essentiellement du PIB qui sera vu à la hausse.

- Les impacts sociaux

Accorder un crédit à un chef de famille c'est contribuer indirectement au bien être d'une dizaine de personnes. Notre projet aura un impact social important sur la communauté. Il permettra d'améliorer les conditions de vie de nos membres de réduire le chômage, la pauvreté, la malnutrition. Il permettra également de renforcer les capacités de gestion et d'investissement de nos membres grâce à la formation et à l'accompagnement dont ils bénéficieront.

- Les impacts fiscaux

Notre projet permettra aux petits entrepreneurs de réaliser et de développer leurs activités. En tant qu'agents économiques exerçant une activité génératrice de revenu, ils devront s'acquitter de leur devoir civique qui est de payer les impôts. L'Etat verra ainsi ses recettes fiscales augmenter. Il disposera d'une plus grande marge de manœuvre pour investir dans les dépenses publiques. Cela constitue un impact indirect de notre projet.

2.2 Risques du projet

La structure ESPOIR-FINANCE a pour activité principale la collecte des dépôts des membres et l'octroi des crédits. Elle exerce de ce fait une activité financière et doit faire face à plusieurs types de risques. Dans le but de mieux gérer ces risques à venir, nous avons élaborer un canevas de risques possible et les mesures à prendre pour y remédier. Les risques que nous courrons dans notre activité sont de plusieurs types. Il s'agit essentiellement de :

- **Le risque de contrepartie** : encore appelé risque de crédit, il se traduit par le fait qu'une personne ayant au préalable bénéficié d'un crédit ne nous rembourse pas à cause d'un manque de moyen, d'un imprévu ou tout simplement parce qu'il est de mauvaise foi. C'est le risque de défaillance des emprunteurs.
- **Le risque de liquidité** : c'est le risque que notre structure n'arrive plus à honorer ses engagements vis-à-vis de ses membres avec la liquidité dont elle dispose.
- **Le risque opérationnel** : c'est le risque lié soit à la défaillance des procédures interne, des outils de fonctionnement, de l'inaptitude des personnes travaillant au sein de la structure ou de tout autre élément affectant le bon fonctionnement de la structure.
- **Le risque pays ou risque politique** : c'est le risque lié à l'environnement et à la stabilité politique du pays.
- **Le risque du taux d'intérêts** : il représente l'éventualité que la rentabilité de notre structure soit négativement impacter du fait de la hausse des taux d'intérêts sur le marché.

Afin de pallier à tous ces risques nous allons mettre en place une politique de gestion des risques efficace qui nous permettra de limiter le plus possible d'éventuelle risque.

CONCLUSION GENERALE

La pauvreté est un phénomène qui mine nos sociétés. Elle est présente dans la majorité des pays africain. Le Togo n'en fait pas exception puisque plus de la moitié de sa population vit en dessous du seuil de pauvreté. Cette population essentiellement rurale vit au jour le jour et ceux grâce aux revenus de leurs petites activités. Dû essentiellement à leurs situations économiques et aux activités qu'elle mène, cette population se retrouvent délaissés par un grand nombre d'établissement de crédits. Les populations rurales à faibles revenus sont considérées par les banques comme étant des personnes financièrement à risques et donc ne peuvent prétendre jouir d'aucun de leurs services. Les systèmes financiers décentralisés présents sur le marché désertent peu à peu la clientèle rurale pour se consacrer uniquement à la clientèle urbaine. Pourtant, cette population rurale et défavorisée est une population à fort potentiel de développement qui peut s'avérer très porteuse. Les études ont montré que le fait de permettre aux populations démunies d'accéder aux services financiers tels que les crédits et l'épargne leur permettent d'améliorer leurs conditions de vie et ainsi sortir de la pauvreté. Il apparaît donc logique de nous intéresser à cette population peu valorisée par les établissements de crédits en leur apportant des soutiens financiers et par ricochet contribuer à la réduction de la pauvreté de notre pays. Ainsi nous avons choisi d'étudier : « les modalités de mise en place d'un système financier décentralisé au Togo ». En plus d'un soutien financier à cette population, nous leur proposons des services d'accompagnement dans le souci de les aider dans leurs choix d'investissement de s'assurer d'une bonne utilisation des ressources mises à leur disposition et enfin d'une utilisation optimale de ces ressources.

A l'issue de notre simulation financière et suivant nos indicateurs de rentabilité, nous pouvons affirmer que notre projet est rentable et dégage sur les cinq années les flux de trésorerie importants ce qui nous permettra de couvrir nos charges, de faire face à nos engagements et de faire fonctionner notre activité.

Nous espérons et croyons fermement que la mise en place de notre projet contribuera à l'émergence d'une population moins pauvre et plus autonome financièrement.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Sébastien BOYE, Jérémy HAJDENBERG, Christine POURSAT, 2006, Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement, Editions d'Organisation, 367p.
- Cécile LAPENU, 1997, Le micro financement dans les pays en développement : Evolutions, théories et pratiques, CIRAD, 220p.
- Fodé NDIAYE, 2009, Microfinance en Afrique de l'Ouest : Quelle viabilité? Harmattan, 415p.
- Stuart RUTHERFORD, 2002, Comment les pauvres gèrent-ils leur argent? Editions Karthala, 165p.
- Souleymane SOULAMA, 2005, Microfinance, pauvreté et développement, Editions des archives contemporaines, 165p.

Mémoires et projets professionnels

- Gnazoudéma BAKPAM, 2013, Création d'une structure d'accompagnement des PME au Togo : « Global finances-Conseils », Master Banque et Finance, 71p.
- Corinta NUWOKPO, 2015, Création d'un fonds de financement et d'accompagnement de l'entreprenariat féminin au TOGO : FA FINANCE, Master Banque et Finance, 58p.
- Hodabalo PASSOU, 2014, Mise en place d'une offre de mobile banking au sein de la SOSETEL au Togo, Master Banque et Finance, 63p.

Rapports, revues et publications

- Alliance for Financial Inclusion, 2010, Rapport d'enquête de l'AFI sur les politiques d'inclusion financière dans les pays en développement, 20p.
- BCEAO, 2011, annuaires des banques et établissements financiers, 212p.
- BCEAO, décembre 2011, Recueil des textes légaux et réglementaires régissant les systèmes financiers décentralisés de l'UMOA, 176p.
- BCEAO, Mars 2012, Financement de l'économie togolaise par les banques et les marchés des capitaux, 19p.
- BCEAO, 2013, note d'information n° 36, taux de bancarisation, 36p.
- BCEAO, 2015, principaux indicateurs des SFD de l'UEMOA au 31/12/2015, 1p.
- Carphophore Ntagungira, 2015, Perspectives économiques en Afrique/ Togo, AFDB, 15p.

- CECA, 2011, rapport performance, 03p.
- KEKAR-AMASE, 2006, mission de mise en place de formules et mécanismes appropriés de garantie et de refinancement des IMF au Togo, 80p.
- Ministère de l'Economie et des Finances, 2015, Historique de la microfinance, 3p.
- Microrate, 2011, CECA Notation de performance, 22p.
- Togo en marche, 2015, réformes croissance et perspectives, 24p.
- UMOATITRES, 2016, Emission d'obligations Du Trésor par Adjudication « Etat Togolais 5,5% 2016-2019 », 32p.
- WORLD BANK GROUP, 2015, inclusion financière, croissance et réduction de la pauvreté, 19p.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2015/10/04/world-bank-forecasts-global-poverty-to-fall-below-10-for-first-time-major-hurdles-remain-in-goal-to-end-poverty-by-2030> consulté le 08/06/16
- <http://donnees.banquemondiale.org/pays/togo> consulté le 03/03/16
- http://www.afd.fr/home/pays/afrique/geo-afr/togo/les-projets/secteur-prive-togo/le-secteur-priv-national/le-secteur-microfinance-au-togo_1 consulté le 03/03/16
- <http://finances.gouv.tg/fr> consulté le 01/05/16
- <http://www.financialafrik.com/2014/01/03/uemoa-reduction-des-taux-dusure-a-partir-de-janvier-2014/#.V3tMofnJzIU> consulté le 03/03/16
- <http://www.fnfi.tg/fr> consulté le 03/03/16
- <https://www.populationdata.net/pays/togo/> consulté le 03/03/16
- <http://pa-lunion.com/Une-croissance-relativement-forte.html> consulté le 08/06/16
- <http://www.statistiques-mondiales.com/togo.html> consulté le 03/03/16

ANNEXES

Annexe 1: Fiche de poste et missions

Statut : Directeur Général

Formation : BAC+5 en administration et gestion des entreprises.

Expérience professionnelle : Dix ans au minimum dans le domaine de la gestion d'une institution financière ou d'un fonds d'investissement.

Age : Au maximum 45ans au moment de la prise de fonction.

Missions :

- Assurer une bonne cohésion et une bonne collaboration au sein de la structure,
- Assurer le bon fonctionnement de toute la structure et une bonne rentabilité des actionnaires,
- Rechercher les partenaires,
- Assurer la viabilité et la pérennité de la structure.

Statut : Auditeur Interne

Formation : BAC+5 en audit et contrôle de gestion

Expérience professionnelle : 08ans au minimum au sein du département d'audit d'une institution financière ou d'un cabinet d'audit.

Age : Maximum 40ans au moment de la prise de fonction

Missions :

- Mise en place d'un dispositif de gestion,
- S'assurer de l'efficacité des tâches et du respect des normes applicables dans le secteur,
- Contrôler l'efficacité et la transparence dans les activités.

Statut : Directeur des Risques

Formation : BAC+5 en gestion, banque, finance

Expérience professionnelle : 08ans minimum en tant que gestionnaire des risques d'une institution financière.

Age : 40ans au maximum

Missions :

- Analyser les risques possibles pour chaque crédit,
- Analyser les risques présents dans l'environnement interne et externe de l'entreprise,
- Gérer les différents risques détecter.

Statut : Directeur financier

Formation : BAC+5 en comptabilité, finance, banque

Expérience professionnelle : 08ans au minimum en tant que comptable ou analyste financier

Age : 40ans maximum

Missions :

- Assurer la gestion financière, l'équilibre financier et l'optimisation de la trésorerie,
- Suivie et analyse des opérations de prêts.

Statut : Directeur marketing

Formation : BAC+5 en gestion, stratégie marketing

Expérience professionnelle : 08 ans minimum au sein d'un département marketing d'une institution financière.

Age : 40 ans au maximum

Missions :

- Assurer une visibilité de la structure vis-à-vis de la population cible et du marché
- Promouvoir et assurer la communication sur les activités de la structure

Statut : Directeur des opérations

Formation : BAC+4 en gestion, finance, comptabilité

Expérience professionnelle : 05 ans au sein du département opération au sein d'une entreprise ou institution.

Age : 40 ans maximum

Missions :

- Assurer le bon fonctionnement et l'efficacité des opérations,
- Recherche constante d'une optimisation des ressources et d'une rentabilité maximale.

Statut : Directeur des ressources humaines

Formation : BAC+4 en gestion des ressources humaines

Expérience professionnelle : 05 ans au minimum au sein d'un département ressources humaine d'une entreprise.

Age : 35 ans au maximum

Missions :

- Gérer le personnel et procéder aux recrutements,
- Gérer les opérations de paie et de formation du personnel.

Statut : Comptable

Formation : BAC+3 en comptabilité et gestion financière

Expérience professionnelle : 02 ans au minimum au poste de comptable au sein d'une entreprise ou institution.

Age : 35ans au maximum

Missions :

- Elaborer les états financiers de la structure,
- Tenue de la comptabilité et suivi des opérations comptables et gestion fiscal.

Annexe 2: Evolution du personnel

Agents	Nombre				
	2017	2018	2019	2020	2021
Directeur Général	1	-	-	-	-
Auditeur interne	1	-	1	-	1
Secrétaire	1	-	1	-	1
Directeur des risques	1	-	-	-	-
Directeur financier	1	-	-	-	-
Directeur marketing	1	-	-	-	-
Directeur des opérations	1	-	-	-	-
Directeur des ressources	1	-	-	-	-
Chefs agence	-	-	1	-	1
Analyste des risques de crédits	2	-	2	-	2
Agent chargé du recouvrement	2	-	2	-	2
Comptable	1	1	1	-	1
Formateur	2	-	1	-	1
Chargé de clientèle	6	-	7	-	7
Caissiers	3	3	2	2	2
Agents commerciaux	10	4	10	6	10
Informaticien	1	-	1	-	1
Chauffeur	1	-	1	-	1
Technicien de surface	1	-	1	-	1
Total	37	8	31	8	31
Cumul	37	45	76	84	115

Source : Nous-même

Annexe 3: Grille salariale du personnel

POSTES	SALAIRES INDIVIDUELS	SALAIRES ANNUELS					
		SALAIRES MENSUELS	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Directeur Général</i>	900 000	900 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000
<i>Auditeur interne</i>	400 000	400 000	4 800 000	4 800 000	9 600 000	9 600 000	14 400 000
<i>Directeur risques</i>	400 000	400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
<i>Directeur financier</i>	400 000	400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
<i>Directeur marketing</i>	400 000	400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
<i>Directeur des opérations</i>	400 000	400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
<i>DRH</i>	400 000	400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
<i>Secrétaire</i>	100 000	100 000	1 200 000	1 200 000	2 400 000	2 400 000	3 600 000
<i>Chefs agence</i>	300 000	300 000	-	-	3 600 000	3 600 000	7 200 000
<i>Analyste de risque de crédit</i>	150 000	300 000	3 600 000	3 600 000	7 200 000	7 200 000	10 800 000
<i>Agent de recouvr</i>	150 000	300 000	3 600 000	3 600 000	7 200 000	7 200 000	10 800 000
<i>Comptable</i>	200 000	200 000	2 400 000	4 800 000	7 200 000	7 200 000	9 600 000
<i>Formateur</i>	100 000	200 000	2 400 000	2 400 000	3 480 000	3 480 000	5 400 000
<i>Chargé de clientèle</i>	200 000	1 200 000	14 400 000	14 400 000	31 200 000	31 200 000	48 000 000
<i>Caissiers</i>	100 000	300 000	3 600 000	7 200 000	9 600 000	12 000 000	14 400 000
<i>Agents commerciaux</i>	60 000	600 000	7 200 000	10 080 000	17 280 000	21 600 000	28 800 000
<i>Informaticien</i>	100 000	100 000	1 200 000	1 200 000	2 400 000	2 400 000	3 600 000
<i>Chauffeur</i>	60 000	60 000	720 000	720 000	1 440 000	1 440 000	2 160 000
<i>Technicien de surface</i>	20 000	20 000	240 000	240 000	480 000	480 000	720 000
<i>Masse salariale</i>	4 840 000	6 980 000	80 160 000	89 040 000	137 880 000	144 600 000	194 280 000
<i>Charges sociale et</i>	1 137 400	1 640 300	18 837 600	20 924 400	32 401 800	33 981 000	45 655 800
Total	5 977 400	8 620 300	98 997 600	109 964 400	170 281 800	178 581 000	239 935 800

Source : Nous-même

Annexe 4: Calcul du salaire net par agent

Eléments	Salaire Brut				Prime de transport	Charges sociales sa	Charges sociales	Salaire Net
	Salaire de base	Heures supplémentaire	Indemnités logement	Total				
<i>Directeur Général</i>	690 215	50 000	120 000	860 215	100 000	60 215	141 935	900 000
<i>Auditeur interne</i>	244 086	50 000	50 000	344 086	80 000	24 086	56 774	400 000
<i>Directeur risques</i>	244 086	50 000	50 000	344 086	80 000	24 086	56 774	400 000
<i>Directeur financier</i>	244 086	50 000	50 000	344 086	80 000	24 086	56 774	400 000
<i>Directeur marketing</i>	244 086	50 000	50 000	344 086	80 000	24 086	56 774	400 000
<i>Directeur des opérations</i>	244 086	50 000	50 000	344 086	80 000	24 086	56 774	400 000
<i>DRH</i>	244 086	50 000	50 000	344 086	80 000	24 086	56 774	400 000
<i>Secrétaire</i>	71 774	15 000	10 000	96 774	10 000	6 774	15 968	100 000
<i>Chefs agence</i>	211 828	50 000	50 000	311 828	10 000	21 828	51 452	300 000
<i>Analyste de risque de crédit</i>	120 538	15 000	15 000	150 538	10 000	10 538	24 839	150 000
<i>Agent de recouvr</i>	120 538	15 000	15 000	150 538	10 000	10 538	24 839	150 000
<i>Comptable</i>	174 301	15 000	15 000	204 301	10 000	14 301	33 710	200 000
<i>Formateur</i>	76 774	10 000	10 000	96 774	10 000	6 774	15 968	100 000
<i>Chargé de clientèle</i>	174 301	20 000	10 000	204 301	10 000	14 301	33 710	200 000
<i>Caissiers</i>	76 774	10 000	10 000	96 774	10 000	6 774	15 968	100 000
<i>Agents commerciaux</i>	38 763	5 000	10 000	53 763	10 000	3 763	8 871	60 000
<i>Informaticien</i>	76 774	10 000	10 000	96 774	10 000	6 774	15 968	100 000
<i>Chauffeur</i>	33 763	10 000	10 000	53 763	10 000	3 763	8 871	60 000
<i>Technicien de surface</i>	21 505	0	0	21 505	0	1 505	3 548	20 000

Source : Nous-même

Tableau de calcul des charges sociales et patronales

<i>CHARGES SOCIALES ET PATRONALE</i>	<i>BAREME</i>
<i>Taxe sur salaire</i>	<i>7%</i>
<i>CNSS</i>	<i>16.5%</i>
<i>Total des charges</i>	<i>23.5%</i>

Annexe 5: Immobilisations Incorporelles

Eléments	Montant
Droit d'enregistrement	30 500
Honoraires du notaire	200 000
Dossier d'autorisation d'exercer	5 000
Timbres fiscaux	25 000
Frais d'immatriculation	102 250
Publicité	1 000 000
Total des frais d'établissements	1 362 750
Frais d'études de recherche et développement	2 500 000
Autres	400 000
Total des frais d'études de recherche et développement	2 900 000
Logiciels	1 500 000
Site internet	1 000 000
Total autres immobilisations incorporelles	2 500 000
Total immobilisations incorporelles	6 762 750

Source : Nous-même

Annexe 6: Immobilisations Corporelles

Equipements	Quantité	Prix unitaire	Montant
Matériels et mobiliers de bureau			20 790 000
Ordinateurs de bureau HP	22	350 000	7 700 000
Ordinateurs portable HP	3	300 000	900 000
Imprimante	10	130 000	1 300 000
Fax	2	90 000	180 000
Photocopieuse	5	200 000	1 000 000
Bureau complet	18	200 000	3 600 000
Table de travail	10	25 000	250 000
Table de réunion	1	300 000	300 000
Salon pour le direction	1	450 000	450 000
Comptoir caisse	10	150 000	1 500 000
Mobilier salle d'accueil	10	25 000	250 000
Armoire	3	70 000	210 000
Chaises visiteur	20	10 000	200 000
Coffre-fort	1	1 000 000	1 000 000
Climatiseurs	10	120 000	1 200 000
Machines de détection de faux billets	3	50 000	150 000
Vidéo projecteur	3	200 000	600 000
Acquisitions, installations travaux et agencements			7 400 000
Groupe électrogène	1	1 000 000	1 000 000
Réseau informatique	1	2 500 000	2 500 000
Serveur + coffret	1	2 000 000	2 000 000
Onduleur central	1	900 000	900 000
Divers		1 000 000	1 000 000
Matériel de transport			25 500 000
Voiture	1	8 000 000	8 000 000
Mini bus	2	7 000 000	14 000 000
Motos	10	350 000	3 500 000
Total immobilisations corporelles			53 690 000

Source : Nous-même

Annexe 7: Plan des amortissements des immobilisations

Immobilisations	Investissement	Durée (année)	Taux d'amortissement	AMORTISSEMENTS					Valeur résiduelle
				2017	2018	2019	2020	2021	
Immobilisations incorporelles	6 762 750			2 045 917	2 045 917	2 045 917	625 000	0	0
Frais d'établissement	1 362 750	3	33%	454 250	454 250	454 250	0	0	0
Frais d'étude de recherche	2 900 000	3	33%	966 667	966 667	966 667	0	0	0
Autres frais	2 500 000	4	25%	625 000	625 000	625 000	625 000	0	0
Matériels et mobiliers	20 790 000			3 542 179	3 079 107				
Ordinateurs de bureau	7 700 000	5	20%	1 540 000	1 540 000	1 540 000	1 540 000	1 540 000	0
Ordinateurs portables	900 000	5	20%	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	0
Imprimante	1 300 000	5	20%	260 000	260 000	260 000	260 000	260 000	0
Fax	180 000	5	20%	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	0
Photocopieuse	1 000 000	7	14%	142 857	142 857	142 857	142 857	142 857	285 714
Bureau complet	3 600 000	7	14%	514 286	514 286	514 286	514 286	514 286	1 028 571
Table de travail	250 000	7	14%	35 714	35 714	35 714	35 714	35 714	71 429
Table de réunion	300 000	10	10%	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	150 000
Salon pour le directeur	450 000	10	10%	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	225 000
Comptoir caisse	1 500 000	8	13%	187 500	187 500	187 500	187 500	187 500	562 500
Mobilier salle d'accueil	250 000	8	13%	31 250	31 250	31 250	31 250	31 250	93 750
Armoires	210 000	10	10%	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000	105 000
Chaises visiteur	200 000	7	14%	28 571	28 571	28 571	28 571	28 571	57 143
Coffre fort	1 000 000	10	10%	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
Climatiseurs	1 200 000	5	20%	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	0
Machines de reprographie	150 000	5	20%	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	0
Video projecteur	600 000	5	20%	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	0
Acquisitions, installations	7 400 000			1 255 000	1 125 000				
Groupe électrogène	1 000 000	8	13%	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	375 000
Réseau informatique	2 500 000	6	17%	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
Serveur + coffret	2 000 000	6	17%	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333
Onduleur central	900 000	5	20%	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	0
Divers	1 000 000	5	20%	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	0
Matériel de transport	25 500 000			5 100 000	0				
Voiture	8 000 000	5	20%	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	0
Mini bus	14 000 000	5	20%	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	0
Motos	3 500 000	5	20%	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	0
Immobilisations financières	4 500 000			450 000	2 250 000				
Caution	4 500 000	10	10%	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	2 250 000
TOTAL	64 952 750			12 393 095	12 393 095	12 393 095	10 972 179	10 347 179	6 454 107
CUMUL				12 393 095	24 786 190	37 179 286	48 151 464	58 498 643	

Source : Nous-même

Annexe 8 : Plan des amortissements de l'emprunt

Plan de remboursements des amortissements				
Périodes	Capital de dép	Intérêts	Amortissem	Annuités
1	78 292 554	7 829 255	12 824 124	20 653 379
2	65 468 431	6 546 843	14 106 536	20 653 379
3	51 361 895	5 136 189	15 517 190	20 653 379
4	35 844 705	3 584 471	17 068 908	20 653 379
5	18 775 797	1 877 580	18 775 799	20 653 379

Capital 78 292 554

Taux d'intérêt 10%

Année 5

Source : Nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 9: Charges d'exploitation

Eléments	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Charges extérieur	29 750 000	32 891 000	52 611 540	54 259 438	72 918 469	242 430 447
Loyer	1 800 000	1 800 000	3 600 000	3 600 000	5 400 000	16 200 000
Entretien et réparation (locaux, matériel)	1 000 000	1 000 000	2 000 000	2 000 000	4 000 000	10 000 000
Eau (facture à payer)	100 000	105 000	220 500	231 525	486 203	1 143 228
Électricité	2 000 000	2 140 000	4 579 600	4 900 172	7 383 184	21 002 956
Internet	550 000	600 000	1 200 000	1 200 000	1 800 000	5 350 000
Frais postaux et de téléphone	800 000	800 000	1 600 000	1 600 000	2 400 000	7 200 000
Fourniture de bureau	2 500 000	2 750 000	6 050 000	6 655 000	9 820 500	27 775 500
Assurance (pour les véhicules)	2 000 000	2 000 000	4 000 000	4 000 000	6 000 000	18 000 000
Carburant	2 800 000	2 996 000	6 411 440	6 860 241	10 140 458	29 208 138
Frais de formation du personnel	2 500 000	3 000 000	6 000 000	6 000 000	9 000 000	26 500 000
documentation	1 500 000	2 000 000	3 000 000	3 000 000	2 000 000	11 500 000
Honoraire (notaire, commissaire aux comptes...)	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	20 000 000
Transport, déplacement, missions	3 500 000	5 000 000	5 250 000	5 512 500	5 788 125	25 050 625
Publicité	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	20 000 000
Autre charges	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	3 500 000
Charges du personnel	98 997 600	109 964 400	170 281 800	178 581 000	239 935 800	797 760 600
Rémunérations salariales	80 160 000	89 040 000	137 880 000	144 600 000	194 280 000	645 960 000
Charges sociales et patronales	18 837 600	20 924 400	32 401 800	33 981 000	45 655 800	151 800 600
Total des charges d'exploitation	128 747 600	142 855 400	222 893 340	232 840 438	312 854 269	1 040 191 047

Source : Nous-même

Annexe 10: Compte de résultat prévisionnel

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	42 241 920	222 163 200	399 893 760	488 759 040	666 489 600
Subventions d'exploitation	0	0	0	0	0
Autres produits	5 554 000	9 256 800	16 662 200	20 365 000	27 770 400
Charges	29 750 000	32 891 000	52 611 540	54 259 438	72 918 469
Impôt et taxes	250 000	1 457 500	2 577 500	3 342 500	4 102 500
Valeur Ajoutée	17 795 920	197 071 500	361 366 920	451 522 102	617 239 031
Charge de personnel	98 997 600	109 964 400	170 281 800	178 581 000	239 935 800
Excédent Brut d'Exploitation	-81 201 680	87 107 100	191 085 120	272 941 102	377 303 231
Dotations aux amort	12 393 095	24 786 190	37 179 286	48 151 464	58 498 643
Résultat d'exploitation	-93 594 775	62 320 910	153 905 834	224 789 638	318 804 588
Produits financiers (6%)	7 264 896	11 708 160	20 594 688	25 037 952	33 924 480
Charges financières	12 824 124	14 106 536	15 517 190	17 068 908	18 775 799
Résultat financier	-5 559 228	-2 398 376	5 077 498	7 969 044	15 148 681
Résultat Avant impôt	-99 154 003	59 922 534	158 983 333	232 758 681	333 953 269
Impôt sur les sociétés	100 000	17 976 760	47 695 000	69 827 604	100 185 981
Résultat Net	-99 254 003	41 945 774	111 288 333	162 931 077	233 767 288
Dotations aux amort	12 393 095	24 786 190	37 179 286	48 151 464	58 498 643
CAF	-86 860 908	66 731 964	148 467 619	211 082 541	292 265 931

Source : Nous-même

Annexe 11: Rentabilité du projet

Années	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1- Immobilisations	120 450 083					
2- BFR	55 497 333	0	0	0	0	0
A- TOTAL FLUX D'INVESTISSEMENT=1+2	175 947 417	0	0	0	0	0
3- Résultats nets		-99 254 003	41 945 774	111 288 333	162 931 077	233 767 288
4- Amortissements		12 393 095	24 786 190	37 179 286	48 151 464	58 498 643
B- TOTAL FLUX D'EXPLOITATION =3+4		-86 860 908	66 731 964	148 467 619	211 082 541	292 265 931
5- Emprunt	78 292 554					
6- Remboursements: amort		12 824 124	14 106 536	15 517 190	17 068 908	18 775 799
C- TOTAL FLUX DE FINANCEMENT = 5-6	78 292 554	-12 824 124	-14 106 536	-15 517 190	-17 068 908	-18 775 799
7- Valeur résiduelle						6 454 107
8- Récupération BFR						55 497 333
D- TOTAL FLUX DE DESINVESTISSEMENT= 7+8		0	0	0	0	61 951 440
CASH FLOWS e= b-a-c	-97 654 863	-100 749 725	52 009 818	132 862 144	194 540 738	335 441 572
taux d'actualisation $1/(1+i)^n$		0,9285051068	0,8621217333	0,8004844320	0,7432538831	0,6901150260
CASH FLOWS ACTUALISES		-93 546 634	44 838 794	106 354 078	144 593 159	231 493 269
CASH FLOWS ACTUALISES CUMULES		-93 546 634	-48 707 840	57 646 238	202 239 396	433 732 666
VAN	336 077 803					
TRI	44%					
délai de récupération du capital	2ans 9mois 4jours					

Source : Nous-même

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	vi
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES PROMOTEURS ET ETUDES DE MARCHE	6
I PRESENTATION DES PROMOTEURS D'ESPOIR-FINANCE.....	6
1.1 Présentation des promoteurs et de leurs expériences	6
1.2 Naissance de l'idée	7
1.3 Motivations d'engagement dans le projet.....	7
1.4 Exigences personnelles de réussite du projet.....	7
II ETUDE DE LA PLACE DE LA MICROFINANCE DANS LE SYSTEME FINANCIER DU TOGO 7	7
2.1 Analyse de l'environnement élargi.....	8
2.1.1 Cadre macroéconomique	8
2.1.2 Cadre institutionnel.....	10
2.1.3 Cadre réglementaire	11
2.2 Analyse de l'environnement sectoriel du Projet.....	13
2.3 Analyse qualitative de l'offre actuelle proposée sur le marché	15
2.4 Etude des systèmes de commercialisation	16
2.5 Etude de la clientèle potentielle.....	16
2.6 Estimation de la demande potentielle de l'offre	17
2.7 Synthèse des opportunités et contraintes liées au secteur des Systèmes Financiers Décentralisés 17	17
CHAPITRE 2 : ETUDE JURIDIQUE TECHNIQUE ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DU PROJET	19
I PROPOSITIONS JURIDIQUES, TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES DU PROJET	19
1.1 Statut Juridique du projet.....	19
1.1.1 Structure juridique	19
1.1.2 La constitution du capital	19
1.2 Montage technique du projet ESPOIR-FINANCE.....	21
1.2.1 Mécanismes d'adhésion à notre structure.....	22

1.2.2	Mécanismes de collecte des fonds et d'octroi de crédits à nos membres	22
1.2.2.1	Mécanismes de collecte des dépôts de la clientèle	23
1.2.2.2	Mécanismes d'octroi des crédits à la clientèle	24
1.2.2.2.1	Les types de crédits	24
1.2.2.2.2	Les conditions de souscription aux crédits	25
1.2.2.2.3	Eléments constitutifs du dossier de crédit	25
1.2.2.2.4	Processus d'analyse du dossier et d'octroi des crédits aux membres	26
1.2.2.2.5	Processus de remboursement des crédits par les membres	27
1.2.3	Définition du processus d'accompagnement et de formation des membres	28
1.2.3.1	Accompagnement avant l'octroi du crédit	28
1.2.3.2	Accompagnement après l'octroi du crédit	29
1.2.3.3	La formation	29
1.2.4	Lieu d'implantation d'ESPOIR-FINANCE	30
1.2.5	Moyens matériels nécessaires	31
1.3	Organisation et Ressources humaines du projet	32
1.3.1	Architecture fonctionnelle	32
1.3.2	Besoins humains nécessaires pour chaque département	32
1.3.3	Les profils exigés et missions pour chaque poste de direction	33
1.3.4	La grille salariale	33
II	PROPOSITIONS STRATEGIQUES ET MARKETING	33
2.1	Orientations stratégiques du projet	33
2.1.1	La présentation d'ESPOIR-FINANCE et ses activités	33
2.1.2	Mission, Vision, Objectifs et Valeurs de la structure	34
2.1.2.1	Mission	34
2.1.2.2	Vision	35
2.1.2.3	Objectifs	35
2.1.2.4	Valeurs	35
2.1.3	Stratégie concurrentielle	36
2.2	Stratégie Marketing	37
2.2.1	Segmentation, ciblage, positionnement	37
2.2.1.1	Segmentation	37
2.2.1.2	Ciblage	37
2.2.1.3	Positionnement	37
2.2.2	Actions marketing	37
2.2.2.1	L'offre proposée par ESPOIR-FINANCE	38
2.2.2.2	Tarification des produits de crédit	38
2.2.2.3	Actions de communication	40
2.2.2.4	Actions de recrutement des membres et de la vente des produits et services	40
	CHAPITRE 3 : ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE	41
I	ETUDE FINANCIERE	41
1.1	Etude financière sommaire	41
1.1.1	Coût du Projet	41
1.1.1.1	Plan d'investissement	42
1.1.1.2	Besoin en fonds de roulement	42
1.1.2	Modalités de financement	43

1.2	Etude financière détaillée	44
1.2.1	Hypothèses de prévisions	44
1.2.2	Compte d'exploitation prévisionnel et tableaux des flux financiers	45
1.2.2.1	Chiffre d'affaires prévisionnel.....	45
1.2.2.2	Charges d'exploitation	46
1.2.2.3	Compte de résultat prévisionnel.....	47
1.2.3	Etude de la rentabilité financière	48
II	ETUDE ECONOMIQUE DU PROJET	49
2.1	Impacts du projet.....	49
2.2	Risques du projet	50
	CONCLUSION GENERALE	51
	BIBLIOGRAPHIE	viii
	WEBOGRAPHIE	ix
	ANNEXES	x
	TABLE DES MATIERES	xxiii
	RESUME	xxvi
	ABSTRACT	xxvi

RESUME

La question d'une totale inclusion financière de la population constitue un enjeu majeur de développement que bon nombre de pays en voie de développement désire atteindre. C'est le cas du Togo qui a mis en place une politique en vue de favoriser une plus grande inclusion financière de la population. La population togolaise essentiellement la population rurale qui est caractérisée par des revenus faibles n'a pour la plupart pas accès aux services financiers de base. Elle se retrouve délaissée par les établissements de crédits de la place qui la trouve trop à risque. Dans le souci d'être un acteur important dans cette course vers une inclusion financière totale et de pallier à ce besoin de plus en plus grandissant de la population, une opportunité d'affaire s'offre à nous comme projet professionnel : la mise en place d'un système financier décentralisé au Togo. Cette structure dénommée ESPOIR-FINANCE a pour but d'offrir des services financiers de base aux populations essentiellement rurales mais également de leur apporter un suivi constant dans la réalisation et le développement de leurs activités. Notre structure se chargera de suivre chaque membre dès la naissance de son idée de projet jusqu'à sa réalisation en vue de garantir une bonne utilisation et une rentabilité des ressources qui leurs seront octroyés. Une formation libre et gratuite leur sera également proposée dans le but de leur donner les notions de base de la gestion, de les aider à mieux gérer leurs affaires et à être plus autonome.

Mots clés : inclusion financière, microfinance, systèmes financiers décentralisés.

ABSTRACT

The issue of a total financial inclusion of the population is a major development challenge that many developing countries wish to achieve. This is the case of Togo, which has a policy in place to promote greater financial inclusion of the population. The Togolese people especially rural people is characterized by low income and has mostly no access to basic financial services. It ignored by credit institutions who considered them as too risky. In order to be an important actor of financial inclusion and to overcome this need increasingly growing population, a business opportunity offered to us as a professional project implementation a microfinance organization. This structure called ESPOIR-FINANCE aims to provide financial services as the basis for essentially rural people but also bring their constant followed in the implementation and development of their activities. Our structure will take care to follow each member from the birth of her project idea. A free training will also be offered in order to give their basic concepts of management, helped them better manage their business and be more independent.

Keywords: financial inclusion, microfinance, microfinance institutions.