



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

.....
Master en Banque et Finance
.....



Année académique : 2017 – 2018

Option : Gestion Bancaire et Maîtrise de Risques

Projet professionnel

Thème :

MODALITES DE CREATION D'UN SYSTEME
FINANCIER DECENTRALISE AU BENIN

Présenté par :

ADEDJOBI Roméo Habib

Sous la supervision de :

Monsieur MOUKPE Essohouna

Enseignant au CESAG

17^e promotion

Jun 2018

DEDICACE

Je dédie ce travail à toute ma famille, spécialement à mes parents qui ont œuvré pour ma réussite par leur amour et leurs divers sacrifices.

Recevez ici même mon éternelle gratitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

L'aboutissement heureux qu'a connu ce document est grâce aux concours de nombreuses personnes que je ne pourrai toutes citer ici et à qui j'exprime toute ma reconnaissance. A cet effet :

- j'adresse toute ma gratitude à l'endroit de toute l'administration du CESAG et plus particulièrement la coordination du Programme MBF. Mme Chantal OUEDRAGO, M. Ababacar SECK, je vous prie de recevoir toute ma gratitude et ma reconnaissance pour les accompagnements et conseils ;
- je remercie sincèrement mon encadreur, Monsieur MOUKPE Essohouna, Enseignant au CESAG, pour sa disponibilité et ses conseils avisés ;
- que le corps professoral du MBF trouve ici également ma profonde gratitude.
- je n'oublie pas Monsieur MOUSTAPHA Hervé qui, de loin, a su me donner le confort nécessaire et les conseils adéquats ;
- à mon épouse Falilath NASSIROU pour ses soutiens ;
- une attention particulière à l'ensemble de mes camarades et amis de promotion particulièrement, YABRE Guy Serge, Arsène ZAHO, Emir YEO. La famille des Alumni-MBF, particulièrement PADONOU Davy et tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont apporté leurs contributions pour la réalisation de ce précieux document.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

SIGLES	SIGNIFICATIONS
AFD	Agence Française pour le Développement
BBD	Banque Béninoise pour le Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOA	Banque Of Africa
CID	Coopération Internationale au Développement
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
CNE	Caisse Nationale d'Epargne
CSSFD	Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées
FECECAM	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
FNM	Fonds National pour la Microfinance
IMF	Institution de Micro-Finance
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PADME	Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro- Entreprise
PAPME	Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
PARMEC	Projet Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PASM	Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROPARCO	Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique
SFD	Service Financier Décentralisé
TPCF	Tout Petit Crédit aux Femmes
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Opportunités et contraintes du marché.	21
Tableau 2: Renseignements commerciaux	28
Tableau 3: Structure d'un dossier de crédit	29
Tableau 4: Besoins humaines de BARAKA FINANCE	33
Tableau 5: Coût moyen pondéré du capital BARAKA FINANCE	40
Tableau 6: Coût du projet BARAKA FINANCE.....	44
Tableau 7: Synthèse des amortissements de BARAKA FINANCE.....	46
Tableau 8: Calcul du BFR de BARAKA FINANCE	46
Tableau 9: Répartition du coût du projet de création de BARAKA FINANCE	47
Tableau 10: Encours prévisionnel de crédit de BARAKA FINANCE sur 05 années.....	48
Tableau 11: Produit net bancaire prévisionnel de BARAKA FINANCE	49
Tableau 12: Charges d'exploitation prévisionnelle de BARAKA FINANCE	49
Tableau 13: Résultat net prévisionnel de BARAKA FINANCE	50
Tableau 14: Rentabilité financière de BARAKA FINANCE.....	50

SOMMAIRE

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ANNEXES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SOMMAIRE	
FICHE SYNOPTIQUE.....	I
INTRODUCTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES PROMOTEURS ET ETUDE DE MARCHE	2
1. ETUDE DE MARCHE.....	7
2. PRESENTATION DES PROMOTEURS DE BARAKA FINANCE.....	21
CHAPITRE 2 : ETUDE JURIDIQUE, TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DU PROJET	26
1. PROPOSITIONS JURIDIQUE, TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE	26
2. PROPOSITIONS STRATEGIQUES ET MARKETING.....	36
CHAPITRE 3 : ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE	43
1. ETUDE FINANCIERE	43
2. ETUDE ECONOMIQUE DU PROJET.....	51
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	57
ANNEXES.....	58
TABLE DES MATIERES	65

FICHE SYNOPTIQUE

RESUME	
Intitulé du projet	BARAKA Finance
Forme juridique	Société Anonyme au capital de 10 000 000 FCFA
Localisation	Parakou – Bénin
Promoteurs	Roméo ADEDJOBI
Coût du projet	FCFA 173 643 852
	Dépenses d'investissement : FCFA 65 511 000
	Dépenses de fonctionnement : FCFA 108 132 852
Modalités de financement du projet	Apport en compte courant associé 95 %
	Fonds propres 5 %
Taux de rentabilité du projet	32.57 %
Nombre d'emplois créés	Emploi permanent : 35
	Emploi occasionnel : 25

INTRODUCTION

Les microfinances ont connu une émergence au Bénin vers les années 90 grâce à deux évènements majeurs. Il s'agit d'une part de la crise économique et sociale qu'a connu les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine dont le Bénin (UEMOA) au milieu des années 80 et d'autre part des programmes de lutte contre la pauvreté des pays en voie de développement.

La crise économique et sociale du milieu des années 80 a entraîné la faillite du système bancaire béninois conduisant ainsi à la fermeture des institutions telles que la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), la Banque Béninoise pour le Développement (BBD). Cette crise étant justifiée par une implication abusive de l'Etat dans le système financier, le gouvernement au début des années 90 a donc procédé à la libéralisation du système financier. Dans l'UEMOA, des réformes ont été entreprises par le biais de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest visant à créer un cadre réglementaire et prudentiel en vue de favoriser l'émergence du secteur. Il s'agit entre autres de :

- la loi portant Réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit » dont le Bénin a ratifié en 1997 et le décret d'application en 1998.
- la loi sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) portant réglementation des finances décentralisées dans les pays de l'union adopté le 26 janvier 2012.

Cette libéralisation du secteur et la mise en place du cadre juridique favorisant l'émergence du système financier au Bénin, ont permis la prise en compte de beaucoup de micro- entreprises évoluant dans l'informel et ayant un grand besoin de financement.

Pour ce faire, l'UEMOA avec l'aide de la Coopération Internationale au Développement (CID) s'est engagée dans l'élargissement du paysage financier de l'union par la promotion des Institutions de Microfinance (IMF) ou Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) qui doivent répondre aux divers besoins financiers de la population. Par la suite, les autorités de l'UEMOA ont donc procédé à l'élaboration et à la vulgarisation de la loi Portant Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC) qui constitue le cadre juridique et réglementaire spécifique aux microfinances dans la zone UEMOA.

Le Bénin comme les autres pays de l'UEMOA s'est engagé dans des programmes de lutte contre la pauvreté. Ces programmes ont favorisé l'accès de la population pauvre à des services financiers et ont permis l'émergence des microfinances et la promotion des

activités génératrices de revenus. Ainsi, selon le rapport de la BCEAO, les SFD enregistrés en juin 2017 sont au nombre de 65 avec une implantation sur le territoire national à travers 639 représentations sous la forme de : points de service, agences ou guichets. Au Bénin comme dans la plupart des pays de l'espace UEMOA, le secteur de la microfinance s'est affirmé depuis deux décennies comme la réponse efficace à l'inclusion financière adaptée aux besoins des populations marginalisées telles que les femmes et les jeunes.

La grande majorité des SFD est basée au sud du pays (notamment à Cotonou), le pôle économique du pays. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue le nord qui en est le grenier avec l'existence et la concentration des groupements d'activité de femme. Ces groupements de femmes ont un besoin accru de financement compte tenu de la nature de leurs activités. La minorité, sinon le seul qui est basé au nord (Sia n'son microfinance) évidemment n'arrive pas à couvrir à moitié cette région du pays. Il y a donc une grande existence de besoin en termes de microcrédit qui reste toujours insatisfait.

L'autre aspect, est que plusieurs SFD existants préfèrent avoir dans leurs portefeuilles « de gros clients » et par conséquent ignorent l'objet même de leur existence qu'est le microcrédit. Ceci est dû à notre avis au manque de garanties dont la couche destinée au microcrédit fait l'objet.

Aujourd'hui, avec l'application des normes de Bâle II et Bâle III rendues obligatoires par l'autorité de régulation de la zone (UEMOA) à partir du 1^{er} janvier 2018, les banques commerciales classiques seront désormais contraintes d'écarter certains agents économiques dans la mesure du respect du ratio prudentiel notamment la solidité des fonds propres (désormais les banques ne peuvent qu'engager face à l'ensemble des risques auxquels elle est soumise 12,5 fois l'ensemble de ses fonds propres). Car l'autre option qui leur reste est de posséder à l'augmentation de capital, ce qui n'est toujours pas évident. La BCEAO, se justifie par rapport à cette situation en tenant compte du niveau élevé des créances en souffrance de la zone qui serait à près de 3.5 milliards d'euro¹.

Mais il convient de se poser une question fondamentale et qui va de l'implication des normes prudentielles de Bâle II et Bâle III à l'évolution des SFD en République du Bénin.

¹https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/16643_secteur_bancaire_de_luemoa

Il s'agit donc de voir comment récupérer ce potentiel de besoin (la clientèle) et de pouvoir l'inclure dans le système de financement de microcrédit.

Cette question mérite d'être posée compte tenu de l'observation croisée faite du niveau d'accessibilité des SFD et de la croissance du besoin en microcrédit. Si l'objectif est de permettre à une certaine couche sociale de pouvoir bénéficier des services financiers car étant exclue du système financier classique ; si dans le but de lutter contre la pauvreté, il faut permettre à certaines couches sociales de se lancer dans les activités génératrices de revenus en leur favorisant l'accès au financement ; comment comprendre que ses SFD possèdent un portefeuille de clients que parfois certaines banques ne possèdent pas. Autrement, nous avons remarqué qu'effectivement les microfinances, au niveau de l'union en général et du Bénin en particulier, prennent en compte une infime partie de la couche sociale priorisée : c'est-à-dire celle qui n'a pas accès au système financier classique (la banque). Pourtant, cette couche sociale existe et constitue une clientèle potentielle qui est apte à consommer les produits et services financiers qui lui seront présentés. Il suffit juste à notre avis de bien cadrer ces produits et services. Cette couche représente une part importante de la population béninoise car elle représente environ 40.1% selon les recherches de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique².

L'objectif principal du présent projet est de mettre en place un système financier décentralisé pérenne en République du Bénin en vue d'offrir aux ménages à faible revenu et n'ayant pas accès au système de financement classique, les moyens de pouvoir se faire financer leurs activités respectives.

Il s'agit de façon spécifique de :

- réaliser une étude de l'environnement économique et du marché pour apprécier l'attractivité du secteur ;
- faire un montage technique pour faire ressortir le processus de constitution d'une institution de microfinance et les choix stratégiques adaptés ;
- faire un montage financier pour apprécier la création de la valeur et de la rentabilité par le projet ;

²<http://www.bj.undp.org/content/benin/fr/home/presscenter/pressreleases/2016/08/30/un-nouveau-rapport-sur-les-tendances-de-la-pauvrete-au-b-nin-met-l-accent-sur-la-necessite-de-mieux-cibler-les-zones-pour-les-actions-publiques.html>

- mesurer l'impact socioéconomique du projet.

Cette étude présente un intérêt triparti.

- *Pour l'économie béninoise.*

Il s'agit de pouvoir contribuer à la lutte contre la pauvreté, ce qui fait l'objet principal des actions du gouvernement actuel du Bénin. Dans ce sens, ce projet viendra en complément des efforts déjà consentis par le gouvernement et va rendre plus accessible le microcrédit à la couche défavorisée. Le projet aura un impact considérable sur l'économie béninoise à travers le renforcement de la capacité d'autonomie des ménages et des PME et PMI.

- *Pour le CESAG*

Ce travail contribuera à la valorisation du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion quant à la qualité de la formation qu'il fournisse à ses étudiants ainsi que la compétence et l'expertise des cadres qu'il met à la disposition de l'Afrique.

- *Pour nous-même*

Non seulement, la rédaction de ce projet nous permettra de développer nos aptitudes rédactionnelles, mais aussi de maîtriser le processus d'élaboration d'un business plan. Le présent projet constitue une réalisation de soi à travers un objectif fondamental de vie. C'est le cadre par excellence nous permettant la réalisation de ce qui constitue pour nous un challenge, une priorité.

Pour rédiger ce projet et atteindre les objectifs fixés, nous avons collecté les données à travers les méthodes que sont la revue documentaire, nos expériences, les observations et connaissances du secteur puis à travers les échanges que nous avons eus avec certains acteurs du secteur.

La rédaction du chapitre 1 s'est appuyée sur la revue documentaire à travers les rapports d'études sectorielles, la politique de redynamisation du secteur de la microfinance élaboré en 2010 puis sur la connaissance que nous avons du cadre macroéconomique du pays et du secteur de la microfinance.

Dans le chapitre 1, outre la revue documentaire, l'analyse de la demande a été faite en s'appuyant sur les échanges que nous avons eus avec le consortium ALAFIA qui représente l'association professionnelle des microfinances au Bénin et certains groupements de femme pour relever les principales attentes. Ces échanges ont été faits à travers un guide d'entretien dont le contenu figure en annexe.

Les chapitres 2 et 3 sont rédigés en s'appuyant sur notre expérience et connaissance du métier de la banque puis les recherches effectuées à cet effet.

Ce travail qui est le compte rendu de notre étude est structuré trois (03) chapitres :

- le premier chapitre portera sur les études du marché et la présentation du promoteur ;
- le deuxième chapitre abordera l'étude de faisabilité technique, organisationnelle et marketing du projet ;
- le dernier chapitre sera consacré à l'étude financière et les impacts du projet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : ETUDE DE MARCHÉ DU SECTEUR DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES BENINOIS ET PRESENTATION DES PROMOTEURS DE BARAKA FINANCE

Il s'agit ici de faire une étude du secteur de la microfinance au Bénin tout en faisant une présentation des initiateurs du projet.

I. ETUDE DE MARCHÉ DU SECTEUR DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES BENINOIS

Cette partie du travail consiste à faire une analyse complète de l'environnement du secteur de la microfinance au Bénin. D'une part, il faut présenter le cadre macro-économique, l'analyse de la concurrence et d'autre part il faut étudier la demande et l'offre, de ressortir les opportunités et les contraintes du marché.

1.1. Analyse de l'environnement élargi des systèmes financiers décentralisés au Bénin

1.1.1. Cadre macroéconomique et place des Systèmes Financiers Décentralisés dans l'activité économique du Bénin

La structure de l'économie béninoise est largement déterminée par sa position stratégique sur la côte ouest-africaine, à la porte du géant Nigérian : les opportunités de commerce formel ou informel avec le Nigéria et les opportunités de desserte des pays enclavés de l'interland n'ont guère incité à la diversification de l'économie béninoise, et fait du Bénin un « État-entrepôt ».

En décembre 2017, le Bénin présentait un PIB de 8.58 milliards de dollar³. Selon « ZOULU TRADER » la population est de près de 11.5 millions à fin 2017, avec un PIB par habitant qui mesure à 837 USD en décembre 2016 contre 828 USD en 2015. En mars 2018 le taux interbancaire est de 6% et le taux d'inflation est de 1.5%.

Selon les données de la banque mondiale⁴, l'économie béninoise est caractérisée par un secteur primaire, un secteur secondaire et un secteur tertiaire. Elle dépend fortement du

³ <https://fr.tradingeconomics.com/benin/indicators>

⁴ <https://donnees.banquemondiale.org/pays/benin>

commerce informel de réexportation et de transit vers le Nigéria (qui représente environ 20 % du PIB) ainsi que de l'agriculture. Le secteur tertiaire dans son ensemble assure 50 % du PIB, la part de l'agriculture ressortant autour de 25 % du PIB et assurant entre 45 et 55 % des emplois. L'économie informelle représenterait 65 % de l'activité totale et concernerait plus de 90 % de la population active. Le secteur des services s'est développé rapidement, stimulé par la libéralisation économique et la réforme fiscale. L'adhésion à la zone de francs CFA offre une certaine stabilité aussi bien que l'accès à l'appui économique français. La croissance du PIB réel, qui était tombée à 2,1 % en 2016 sous l'effet de la baisse de la demande au Nigéria, s'est accélérée à 4 % en 2016 et 5,6 % en 2017, et devrait atteindre 6 % en 2018.

Aujourd'hui, comme depuis les années 80, le système financier décentralisé béninois se caractérise par une grande vitalité. Il constitue un maillon essentiel dans le développement des activités du secteur financier béninois. Néanmoins il est confronté à des difficultés du fait de leur formalisation. L'économie Béninoise et la plupart des États de l'Afrique de l'Ouest est essentiellement sous-développée et une des composantes est le secteur financier constitué des banques et des institutions de microfinance.

Une économie aussi orientée vers l'informel et qui connaît depuis quelques moments une diversification assez significative. Cette diversité entraîne une mobilité non seulement des acteurs du secteur informel, mais aussi ceux du formel et converge vers une multiplicité des SFD en République du Bénin. La mobilité des acteurs de l'économie béninoise explique le volume important des crédits octroyés à l'économie et le volume des dépôts reçus de la clientèle.

En 2011, le Bénin comptait 39 institutions de microfinance autorisées et 451 points de service pour 65 institutions de microfinance avec 639 points de service en juin 2017. Pour une clientèle de plus de 1 966 510, ce secteur d'activité emploie plus de 4 278 personnes. L'encours de crédit des SFD est de 134.486.967.584 FCA pour un montant des dépôts est estimé à 114.208.429.960 FCFA. Le montant des lignes de crédits internes s'établit à 28.242.521.843 FCFA. Notons que quinze (15) SFD de l'article 44 de la loi n°2012-14

du 23 mars détiennent 89.10% des dépôts du secteur contre 84.56% de l'encours de crédit⁵.

L'évolution du secteur ces dernières années s'est caractérisée par une très forte croissance des crédits octroyés et une augmentation significative de la clientèle même si la progression des dépôts a été moins remarquable.⁶

1.1.2. Cadre institutionnel des systèmes financiers décentralisés au Bénin

Ce cadre contribue à une amélioration de la situation des microfinances. Trois grands organes ont été créés pour régir ce secteur. Il s'agit de :

- Cellule d'Appui et de Suivi des SFD. Mise en place dès 1996 pour appliquer le dispositif réglementaire du secteur de la microfinance. Elle assure 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.
- BCEAO étant un organe de supervision et de régulation du système financier de la zone UEMOA, elle contribue à cet effet à la régularisation du secteur à travers son département de la microfinance ayant en charge l'élaboration et le suivi de la réglementation relative aux SFD.
- le consortium ALAFIA, est l'association des professionnelles des systèmes financiers décentralisés du Bénin. A ce sens, elle forme sur plusieurs thématiques à savoir : le CGAP, OHADA, Loi sur les SFD, Loi bancaire, Micro Save, DID, MEDA, GPS MISION AFRICA, CFPB, PASMIF, BCEAO, MPME. Elle procède à l'actualisation de documents de gestion et de réalisation de diagnostics institutionnels. Elle procède au Rating des IMF et elle évalue des performances sociales et performances financières. Elle fait la promotion des meilleures pratiques et elle représente les structures membres, elle défend les intérêts

⁵ Rapport du ministère de l'économie et des finances sur l'activité des SFD au Bénin. Site dudit ministère.

⁶ <https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/benin/benin-economic...>

collectifs, elle améliore de l'environnement des SFD, elle négocie avec les partenaires, elle organise des séminaires ou conférences débats, elle participe à l'élaboration des stratégies et des politiques sectorielles, lobbying.

1.1.3. Cadre réglementaire des systèmes financiers décentralisés au Bénin

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

Au Bénin, conformément à la loi-cadre (Loi PARMEC), les institutions de microfinance sont régies par un ensemble de textes qui déterminent leur autorisation à exercer l'activité de microfinance. Il s'agit notamment de :

- la loi n° 97-027 du 8 août 1997, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- la loi n° 83-0008 du 17 mai 1983, portant définition et répression de l'usure en République Populaire du Bénin et la loi n° 2003-22 du 11 novembre 2003 la modifiant ;
- le Décret d'application n° 98-60 du 9 février 1998 de la loi N° 97-027 du 8 août 1997 ;
- L'arrêté n° 465/MF/DC/MICROFIN du 7 juin 1999, portant modalités de conclusion de conventions avec les structures ou organismes d'épargne et de crédit non constituées sous forme mutualiste ou coopérative ;
- les instructions de la BCEAO ;
- l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) à travers ses dispositions qui ont un impact sur les formes de garanties et les modalités de recouvrement au niveau des IMF en cas de défaillance du client.

L'accès à l'exercice de l'activité de microfinance est subordonné à l'obtention auprès du ministre en charge Finances d'une autorisation (pour les institutions faitières et les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit affiliées ou non à un réseau)

ou d'une reconnaissance (pour les institutions de base affiliées à un réseau et les groupements d'épargne et de crédit) ou à la signature d'une convention avec le ministre en charge Finances (pour les institutions non constituées sous forme mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit).

Afin de réduire les lenteurs administratives, le ministère des finances doit se prononcer, dans un délai de trois (3) mois, sur la demande d'agrément. A défaut, l'agrément est acquis d'office. En contrepartie de cette autorisation d'exercer l'activité d'épargne et/ou de crédit, les institutions visées par le cadre juridique sont tenues de communiquer périodiquement, au ministère des finances, des informations sur leurs activités⁷.

1.2. Analyse de la concurrence

La Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) mentionne que les services financiers offerts aux clients de la microfinance couvrent d'abord et majoritairement les services de dépôts, et les services de crédit court terme (3 à 4 mois) jusqu'au moyen terme (2 à 3 ans). Les clients sont presque tous issus des couches basses et moyennes de la société, et généralement les conditions d'accès aux services ne sont pas trop exigeantes. Les activités des IMF couvrent entièrement les départements Sud du Bénin, avec une concentration dans les principales villes : Cotonou, Porto Novo et partiellement les départements du nord.

Cependant, malgré cette récente expansion, le secteur est confronté à des dysfonctionnements internes et à des défis susceptibles de freiner son développement et son intégration au secteur financier : la prolifération des institutions non régulées, les pratiques frauduleuses de celles-ci et la menace de disparition des petites institutions qui ont des difficultés à respecter les normes prudentielles. Mais la diversité d'institutions offrant une gamme variée de services et produits avec leur professionnalisme, le dynamisme de l'Association Professionnelle et l'engagement de l'Etat et des partenaires au développement constituent des atouts pour de futurs investissements.

⁷ Makarimi Adéchoubou (2006) : *Revue des ASF du Bénin, FIDA, décembre 2006*

Les conditions d'exercice des Systèmes financiers décentralisés (SFD) sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). La première loi-cadre définissant le dispositif avait été adoptée par le conseil des ministres de l'UEMOA, lors de sa session tenue le 17 décembre 1993 à Dakar. Cette loi-cadre a été améliorée et adoptée par le même Conseil le 23 avril 2007 à Lomé. L'amélioration a été nécessaire pour prendre en compte l'évolution marquée qu'a connue le secteur en termes d'accès aux services financiers, de flux financiers et de création d'emplois. C'est une évolution accompagnée de dysfonctionnements qui pourraient remettre en cause les performances enregistrées par le secteur ces dernières années.

En effet, près du quart des SFD dégagent structurellement des défaillances qui constituent des faiblesses pour la majorité. Il en résulte un nombre élevé des SFD qui ne sont pas viables, certains n'assurent leur équilibre financier qu'à travers un appui extérieur. C'est une situation imputable aux principaux facteurs que sont :

- Le coût des ressources : avec les ressources généralement courts les institutions de financement décentralisé ont souvent recours aux institutions bancaires pour leur financement
- le niveau élevé de taux d'intérêt pratiqués
- les petits montants qui font l'objet des transactions des institutions de microfinance nécessitent au moins autant de procédures que les grosses transactions
- la densité de population au niveau du Bénin est relativement faible en dehors des grands centres urbains. L'effort nécessaire pour servir les populations pauvres reculées se traduit par des suppléments que seul le client peut payer en dehors de l'existence d'un mécanisme de compensation et d'incitation pour les SFD
- la faible capacité des SFD du fait des ressources essentiellement de courts termes peu adaptés à l'activité financière. En général, les SFD n'ont pas accès à des ressources longues et à un coût faible. Dans cette situation, elles sont obligées de répercuter le coût d'accès et de gestion de ces ressources au niveau du client.

Modalités de création d'un système financier décentralisé au Bénin

- la détérioration du portefeuille des SFD qui a comme conséquence la fixation de taux à un coût suffisant pour couvrir les crédits non recouverts.
- l'asymétrie d'information et les difficultés dans l'identification des clients : dans la mesure où les SFD disposent d'informations limitées sur l'historique crédit de leur client, elles ont du mal à procéder à une évaluation correcte de leur besoin de financement
- le cadre réglementaire notamment les conditions de prises de garanties et de recouvrement de créances fixées par l'OHADA, ne sont pas adaptées à l'activité de microfinance.
- les faiblesses dans l'étude des dossiers d'autorisation d'exercice ;
- la non-disponibilité, dans les délais requis, de l'information financière ;

Cette situation est à la base de la multiplication des cas de fraudes et de malversations financières. L'importance de ces dysfonctionnements a rendu nécessaire la mise en œuvre d'actions convergentes pour circonscrire les risques ainsi identifiés et, par conséquent, sécuriser davantage les transactions. La nouvelle loi-cadre et son décret d'application proposés par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) constituent l'une des actions à mettre en œuvre pour remédier à ces manquements.

Toutefois, le secteur de la microfinance présente des forces qui ont consolidé son émergence et qui ont permis d'une manière ou d'une autre sa viabilité. Il s'agit entre autres de :

- l'existence dans l'ensemble d'une gamme variées d'SFD apportant des services financiers diversifiés à la plupart des couches sociales ;
- l'évolution très soutenue des indicateurs du secteur depuis quinze ans avec des prestataires de services financiers de proximité qui font progressivement émerger un nouveau métier, celui du microfinancier ;
- l'existence de dispositifs d'accompagnement, notamment du Consortium Alafia, qui offrent des services de formation et d'appui conseil de bonne qualité ;

Les principales innovations figurant dans la nouvelle législation applicable aux SFD portent essentiellement sur l'extension de la nouvelle réglementation à l'ensemble des SFD, l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément), la

participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'autorisations d'exercices, l'intervention de la Banque Centrale et de la Commission bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activités, le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ainsi que la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

Il faut dire néanmoins qu'il y a un nombre non négligeable d'institutions dont la plupart existent depuis le début des années 90. C'est le cas de la CLCAM devenue FECECAM (Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel), PADME (Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises), PAPME (Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises) ... Ceux-ci constituent un maillon concurrentiel qu'il ne faut pas négliger. En dehors de ceux-là, ils existent d'autres qui ont connu une croissance assez impressionnant du point de vue clientèle et de la représentation géographique. Au nombre de ceux-ci, nous pouvons citer, VITAL Finance, BENIN MICRO-FINANCE, FINADEV microfinance...

Toutes les SFD présentes sur le territoire béninois présentent à leurs clientèles les mêmes produits et services. Bien évidemment qu'ils présentent toute une multitude de produits et services à la clientèle, ce sont généralement les mêmes clients qui figurent dans leurs portefeuilles respectifs.

Le consortium ALAFIA qui est l'association professionnelle et étant l'organe de représentation de toutes les institutions de microfinances autorisées assure à travers ses objectifs l'organisation des activités de ses membres et veille à la professionnalisation du secteur. De ce fait, il organise donc le métier et maintient à chaque SFD membre, son droit d'exercer librement et en toute quiétude. Les cinq principales SFD du Bénin détiennent plus de 95% du total des prêts et une proportion comparable des dépôts mobilisés au niveau des SFD bénéficiant d'une autorisation d'exercice. Le portefeuille d'activités est semblable au niveau des SFD et dépend très peu du statut juridique. En réalité, le crédit est profondément ancré dans la culture béninoise, principalement dans le secteur informel. Malgré le nombre et la diversité des institutions formelles qui acceptent les dépôts et les crédits, dans une grande mesure, elles n'ont pas pu soutenir la concurrence

avec les prestataires de services de dépôt et de crédit informels, notamment en ce qui concerne les coûts et à la commodité des services.

1.3. Analyse qualitative de l'offre actuelle proposée sur le marché

Généralement, les produits et services offerts par les SFD formelles varient peu. Toutes proposent des produits de crédit, mais les mutualistes sont les seules à proposer de véritables produits d'épargne.

1.3.1. Produits et services offert : le crédit

1.3.1.1- Types de crédit offert

Eu égard des besoins du marché l'offre de produits des Institutions de Financement Décentralisé (microcrédit) est peu diversifiée. Elle est peu variée dans la forme et dans les conditions. On remarque beaucoup de similarité dans les produits proposés. Nous pouvons dire que ces SFD ont une faible capacité d'évaluation des besoins des clients et d'anticipation sur l'évolution du marché. Toutefois depuis quelques années, bon nombre de ces institutions se sont engagés dans le développement de nouvelles offres de produits ou elles s'investissent carrément à améliorer les produits existants en vue de satisfaire les clients et également dans le but de répondre à la pression de la concurrence.

Les produits de microcrédits proposés par les SFD opérant au Bénin sont substantiellement destinés au fonctionnement notamment, les fonds de roulement pour de petites activités génératrices de revenus. Il s'agit de Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF) de la FECECAM. Cette institution offre des produits destinés généralement au financement de l'agriculture et en particulier au financement de la filière coton. Nombreuses institutions comme le PAPME, offrent des crédits d'investissement. Le PADME propose à ses clients un crédit immobilier pour la construction et l'acquisition de terrains. La majorité des SFD qui opèrent en milieu urbain comme FINADEV, PADME et PAPME ressort de plus en plus un intérêt pour les crédits à la consommation (crédit d'équipement notamment pour les salariés, crédit scolaire) ainsi que pour les professions libérales. Elles accordent essentiellement des prêts à des groupes ou à des

individus avec des garanties non traditionnelles comme les articles ménagers, la caution solidaire.

Les SFD de grandes tailles telles que PAPME, FECECAM, PADME, Vital Finance, FINADEV pratiquent les prêts individuels aux particuliers. Ces dernières exigent des garanties comme les titres de propriété, la domiciliation de salaire et autres. Les SFD de petites et moyennes tailles telles que ACFB, ASSEF, RENACA, ASF et autres proposent à leurs meilleurs clients ayant un statut de salaire stable d'accéder à des crédits individuels pour mieux conserver les meilleurs clients dans leur portefeuille, mieux répondre aux évolutions de ces clients, et de mieux répondre la désertion de leur clientèle.

En fait, la durée des crédits et le montant moyen sollicité varient fortement non seulement en fonction de la taille du SFD, de sa localisation et de l'activité à financer, mais aussi des garanties sollicitées. PADME, PAPME et autres de leur catégorie proposent des crédits d'une durée longue qui varie respectivement de 18 mois jusqu'à 05 années selon le financement sollicité et les garanties apportées. Elles ont évidemment une marge plus importante de manœuvre et proposent des concours allant de 500 000 FCFA à plusieurs dizaines de millions. Les institutions de petite ou moyenne taille proposent une durée qui varie entre 6 à 12 mois. Ceci est dû au manque de capitaux de long terme au niveau desdites institutions. Elles proposent généralement des concours variants entre 10 000 FCFA à 500 000 FCFA⁸.

1.3.1.2 Conditions d'accès à l'offre de crédit

Pour ce qui est des institutions mutualistes, la première condition est que la relation devienne membre. De ce fait, ce dernier doit acheter au moins une part sociale et payer les frais d'adhésion. La part sociale est généralement fixée entre 1 000 FCFA et 5 000 FCFA tandis que les droits d'adhésion s'élèvent souvent à 1 000 FCFA. Lorsque la taille du concours est importante, l'institution exige des garanties nécessaires, sinon, la plupart n'exigent que la caution solidaire.

⁸ PNUD, *diagnostic du secteur de la microfinance Mai 2015*

Au niveau des institutions non mutualistes, on insiste sur le fait que les relations doivent ouvrir un dossier de crédit jusqu'à 10 000 FCFA et doivent souscrire à une caution décès de l'ordre de 1% du crédit demandé.

Tous les SFD exigent de leurs clients une épargne en pourcentage du concours solliciter. Ce pourcentage est généralement compris entre 10% et 25% ⁹. Il est possible que la relation sollicite en dehors du concours initial, l'octroi additionnel de crédits pour une urgence ou de crédits à la consommation.

Les garanties exigées au Bénin par les SFD se résument comme suit :

- les garanties personnelles;
- les garanties financières;
- les nantissements sans dépossession;
- la prise d'hypothèque.

Les clients sont généralement soumis à une période d'observation pouvant aller à 08 mois avant de voir leur concours mis en place. Il faut noter que des séances de formations sont organisées à toutes les clientes et tous les clients à l'entame de la demande de crédit adressé par le client.

1.3.1.3 Le coût du crédit offert

Il faut reconnaître que les taux d'intérêt exercés sur les concours par les SFD au Bénin sont élevés. Ainsi, le taux d'intérêt effectif des crédits proposés par les SFD dépasse largement le taux d'usure de 24% fixé par la réglementation. Le niveau élevé des charges et le manque d'efficacité dans la fourniture de services de microfinance sont les facteurs clés qui contribuent au niveau élevé des taux appliqués par les SFD au Bénin. Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le taux d'intérêt effectif annualisé (R) appliqué aux prêts est fonction de cinq éléments. Nous avons :

- les frais généraux
- les créances irrécouvrables
- le coût des ressources
- le taux de capitalisation souhaité

⁹ PNUD, *diagnostic du secteur de la microfinance Mai 2015*

- le produit des placements.

1.3.2. Produit et service offert : l'ouverture de compte d'épargne

Les institutions mutualistes sont les plus grandes mobilisatrices d'épargne à vue au niveau des institutions de microfinance. Les IMF de crédit direct proposent également des produits d'épargne à terme ou contractuels ; c'est notamment le cas du PAPME avec l'épargne tontine. L'ensemble des institutions collecte de l'épargne forcée qui n'est rien d'autre qu'un fonds de garantie pour accéder au crédit et la plupart d'entre elles le comptabilisent comme de l'épargne.

1.3.2.1 Les conditions d'accès à l'offre de service d'ouverture de compte d'épargne

Pour pouvoir ouvrir un compte d'épargne, les clients sont en général obligés de présenter une photocopie (parfois certifiée conforme) de la carte d'identité ainsi qu'un nombre variable de photos d'identité. Dans les institutions mutualistes, le solde d'ouverture est en moyenne de 5 000 FCFA. Les institutions opérant en milieu rural fixent des soldes minimums de maintien de compte plus faible (jusqu'à 1 000 FCFA) alors que celles qui opèrent en milieu urbain appliquent des montants plus élevés (jusqu'à 8 000 FCFA). Les frais d'adhésion et la commission d'ouverture du dossier varient de 800 à 1 000 francs CFA. L'obligation d'acquiescer des parts sociales peut aussi s'ajouter aux dépenses et réduire le taux d'intérêt effectif sur les dépôts dans le cas où les dépôts sont rémunérés. Il n'y a pas en général de montant minimum pour les retraits au niveau des institutions mutualistes même si les pratiques sont en train d'évoluer. La majorité des institutions mutualistes imposent des retraits minimums de l'ordre de 1 000 FCFA.

1.3.2.2 La Rémunération du compte épargne

En général, les coopératives ne versent aucun intérêt sur l'épargne à vue, mais certaines coopératives comme les sociétés proposent des taux d'intérêt qui peuvent aller jusqu'à 3%¹⁰.

1.4. Etude de la clientèle potentielle

¹⁰ PNUD, diagnostic du secteur de la microfinance Mai 2015

La clientèle est constituée des PME et PMI qui évoluent généralement dans l'informel. Les salariés, les particuliers et les ménages sont faiblement représentés. La FECECAM à l'image de la plupart des SFD opérant au Bénin sert des clients variés qui vont des particuliers, notamment des agriculteurs à faible revenu, des micro-entrepreneurs et des groupes résidant ou travaillant dans une communauté donnée. En 2014, les IMF membres du Consortium ALAFIA touchaient plus de 2 081 391 clients (épargnants, emprunteurs et groupements) dont 46% de femmes, 53% d'hommes et 2% de groupements.

La plupart des institutions de microfinance desservent une clientèle pauvre, mais pas les plus pauvres. A l'exception des organisations telles que CODES et CBEC, qui octroient des crédits relativement importants, la moyenne de prêt par emprunteur pour les IMF membres du consortium Alafia était d'environ 325 000 FCFA en 2004. La même année, les institutions les plus importantes (à l'exception du PAPME) avaient un encours moyen de 400.000 FCFA par emprunteur. Le montant moyen de l'épargne par épargnant se situe quant à lui à un peu plus de 123 000 F au niveau du secteur. Les prêts à court terme de moins de six mois représentent 91 % des prêts en cours, contre 19 % seulement pour les prêts à moyen et à long terme. L'encours de crédit en souffrance au niveau des mutuelles et coopératives est de l'ordre de 6,5% de l'encours total alors que pour les autres institutions autorisées ce ratio est légèrement plus élevé à 8,1%. La répartition du montant total de crédits décaissés est très variable d'une activité à une autre, mais d'une façon générale, le commerce demeure le secteur dominant avec plus de 70% des crédits suivi par l'agriculture qui mobilise environ 10% des crédits¹¹.

La stabilité politique du Bénin, conjuguée à sa stabilité économique devrait théoriquement fournir des conditions extrêmement favorables à la mobilisation de l'épargne financière et par ricoché l'existence d'un ensemble de besoins à satisfaire. Le taux d'inflation est resté faible et stable depuis plusieurs années. La proportion des adultes économiquement actifs titulaires de comptes bancaires est évaluée à 7 % au maximum, et les engagements à court terme des banques et l'épargne qu'elles mobilisent ne représentent respectivement

¹¹ www.revueconsosiumalafia.org

que 26,4 % et 16,4 % du PIB. Toutefois, on observe aujourd'hui un manque de confiance généralisé dans le système bancaire. La sécurité de l'épargne dans les institutions informelles n'est pas garantie, car leur performance financière varie considérablement.

Une analyse de la motivation réalisée au Bénin par le Consortium ALAFA en 2016 a révélé cinq facteurs d'importance primordiale pour la plupart des épargnants. Il s'agit de : la sécurité, la proximité, la rémunération, la disponibilité et le solde minimum.

1.5. Etude de la demande potentielle

Nous rappelons que les produits et services de microcrédit sont peu diversifiés au regard des besoins du marché. Les demandes sont similaires et ne varient pas tant dans leurs formes que dans leurs conditions. On note une faible capacité d'évaluation des besoins des clients et d'anticipation de l'évolution du marché. Toutefois depuis quelques mois, plusieurs institutions s'engagent dans le développement de nouveaux produits ou l'amélioration de produits existants pour mieux satisfaire les clients, mais surtout pour répondre à la pression de la concurrence des SFD et des banques.

Les demandes reçues de la clientèle sont généralement des produits de microcrédit classiques qui sont essentiellement destinés au fonds de roulement pour de petites activités génératrices de revenus. Quelques IMF ont des demandes de crédit pour les investissements, l'agriculture avec un intérêt croissant pour les crédits à la consommation. Cette offre relativement réduite laisse une grande partie de la demande de crédit insatisfaite. Une estimation de la demande de crédit insatisfaite réalisée dans le département du Plateau indique qu'au moins 8 milliards seraient nécessaires pour servir les ménages n'ayant pas actuellement accès aux institutions financières. En rapportant de façon statistique cette estimation à l'échelle nationale, on serait proche de 134 milliards FCFA comme demande de crédit au niveau national¹².

1.6. Etude des systèmes de commercialisation

¹² PNUD, *diagnostic du secteur de la microfinance Mai 2015*

Nous notons que deux stratégies sont utilisées par les systèmes financiers décentralisés pour la distribution de leur produits et services. Il s'agit :

- d'une stratégie directe qui consiste à rentrer directement en contact avec le client. C'est une stratégie basée sur la force de vente, des actions sur le terrain, des portes à portes ;
- d'une stratégie indirecte qui est basée sur le réseautage où nous signons des partenariats avec des structures qui sont chargées de nous présenter des dossiers déjà en état de traitement.

1.7. Synthèse des opportunités et contraintes liées au secteur des systèmes financiers décentralisés.

La synthèse des opportunités et contraintes du secteur de la microfinance au Bénin peut se résumer dans le tableau suivant.

Tableau 1: opportunités et contraintes du marché.

Opportunités	Menaces / Contraintes
L'existence d'un marché potentiellement porteur pour les IMF, qui innove sur leurs modes opératoires et sur leurs services financiers ;	Population pauvre, enclavée en zone rurale avec des niveaux de scolarisation ou d'alphabétisation faible freinent la pénétration des prestataires des services financiers
L'engagement de l'Etat pour trouver une solution au financement de l'économie rurale pour la promotion d'une révolution verte peut se traduire par des mesures incitatives aux opérateurs qui trouveront des solutions adaptées au financement du monde rural ;	Les interventions directes de l'Etat en matière de fournitures de services financiers dérèglent le marché financier rural
Les évolutions des nouvelles technologies de l'information sont une opportunité pour les IMF opérant ou voulant opérer en milieu rural.	La viabilité des IMF en milieu rural est perturbée par plusieurs facteurs imprévisibles comme les aléas climatiques

II. PRESENTATION DU PROMOTEUR DE BARAKA FINANCE

Il s'agit ici de présenter l'initiateur du projet BARAKA FINANCE tout en abordant la naissance de l'idée et sa motivation

2.1 Présentation du promoteur de BARAKA FINANCE et son expérience

Cette envie de se rendre autonome par la création de la richesse et la contribution à la réduction de la pauvreté à travers le micro-crédit au plus pauvre a fait l'objet d'une idée qui est née depuis environ 5 années.

Je suis Roméo ADEDJOBI, je suis né à Kétou, une petite ville du Bénin dans le département du Plateau. Une ville dans laquelle j'ai fait la majeure partie de mon enfance.

J'ai fait ma formation généralement dans le domaine de la gestion et spécifiquement dans le marketing, la gestion des entreprises, les finances, les assurances et la banque. Je suis aujourd'hui titulaire :

- d'un Baccalauréat série D (Biologie, Géologie, Science Physique Chimie, et les Mathématiques) ;
- d'un Brevet de Technicien Supérieur en Marketing et Action Commerciale ;
- d'une Licence en Marketing et Management des Organisations ;
- d'une Licence en Banque Finance Assurance ;
- d'un Master en Banque et Marché Financier ;
- d'un Master degree in Banque and Finance obtenu au Centre africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

J'ai démarré mes expériences professionnelles au Port Autonome de Cotonou, où j'ai été dans la commission d'inventaire du Port Autonome de Cotonou. Par la suite j'ai commencé par un stage à la Banque Internationale du Bénin pour a abouti sur un emploi au niveau de l'agence de Parakou où j'étais au guichet. A ce poste, j'assurais :

- l'accueil et l'orientation des clients ;
- la prospection des clients ;
- étude et analyse des dossiers de crédits particuliers comme entreprises. (par intérim au sûretés clientèle)

- parfois sous la coupole du chef d'agence le recouvrement des créances en souffrance.

En fin, j'ai eu un autre travail au niveau de la Bank Of Africa, direction de recouvrement et du contentieux où j'ai occupé le poste de gestionnaire créances douteuses et litigieuses. A ce niveau, avec un portefeuille de près de 500 000 000 de francs CFA de créances en souffrance et six (06) agences sous ma responsabilité en matière de créances en souffrance je suis sûretés :

- procéder au recouvrement desdites créances en souffrance suivant les trois phases retenues par OHADA (amiable, judiciaire, extrajudiciaire);
- procéder aux relances des clients ;
- préparer les dossiers pour le comité de crédit ;
- prépare les mises en demeure.

Je suis de nature à mettre de rigueur dans tout ce que je fais. Avec un esprit d'équipe remarquable, ma responsabilité constitue ma priorité. L'assiduité, la promptitude constituent les maîtres mots de ma vie.

2.2 Naissance de l'idée

Né dans un milieu où le commerce est une activité de premier plan, une activité où tout le monde en a pour son compte. Nous avons passé une grande partie de ma période d'adolescent à observer les femmes qui malgré les difficultés d'accès au financement, se donnaient beaucoup de courage et de persévérance pour mener à bien leurs activités. Généralement la plupart partant d'un tout petit capital pour arriver à quelque chose de considérable. Parfois pour trouver le petit capital pour commencer est un véritable calvaire. Nous avons dès lors commencé par concevoir des idées allant dans le sens de pouvoir aider ses pauvres gens (femmes).

Toujours dans la même période de notre adolescence, nous avons eus, par notre réussite au BAC l'opportunité d'aller au nord du pays pour continuer avec le cycle universitaire. Ici c'était l'occasion pour nous d'explorer le monde du commerce du septentrion. Un environnement avec beaucoup de potentiel. Nous avons donc constaté qu'il y a beaucoup

de groupement de femmes qui travaillent dans le domaine de la transformation, de l'agrobusiness et qui par surprise manquent de financement.

Tous ces deux aspects cumulés avec notre envie de créer de la richesse (une envie entretenue par plusieurs formations suivies au niveau de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi), ont exprimé en nous la volonté de mettre sur place une institution non seulement qui se chargera de faire de profils, mais également règlera un problème majeur du point de vue social.

Forts de ce constat, nous avons donc orienté notre formation vers les finances. De ce fait, nous nous sommes consacrés tout au long de notre formation à appréhender les rouages et techniques de la finance conventionnelle. Toujours dans l'optique de mieux appréhender les techniques de la microfinance, nous avons très tôt obtenu des stages dans une structure de microfinance (PAPME). Par la suite nous avons suivi beaucoup de formations allant dans le même sens à l'ANPE. Quelques années plus tard, nous avons été engagés en banque à la direction de recouvrement et du contentieux. Ceci nous a permis de voir et de comprendre l'environnement pratique des métiers de la finance. Nous avons pu donc nous mettre en contact avec beaucoup de dossiers de crédit. Notre département nous a permis de bien comprendre les aspects qu'il ne faut donc pas négliger dans le processus d'élaboration d'un dossier de crédit par exemple. Car étant au contentieux, nous avons pu appréhender les failles que les dossiers de crédit ont connues dans leur établissement pour être non seulement mal dénouer, mais surtout qui les ont conduites à des situations de crédits en souffrance.

2.3 Motivation d'engagement dans le projet et exigences personnelles

Principalement, notre motivation puit sa source dans la conviction de nous voir nous réaliser, de voire nos objectifs de sociétés atteint et de pouvoir pallier un temps soit peu à la problématique d'accès au microcrédit des femmes et les populations ne répondant pas à des conditions prévues par des banques classiques. Ce projet se veut être un cadre d'aide à la population vulnérable tout en apportant une amélioration à leur condition de vie.

Modalités de création d'un système financier décentralisé au Bénin

Pour y parvenir, nous avons l'obligation de coordonner toutes nos forces et d'être endurant. Nous sommes par conséquent amenés à coordonner tous les moyens dont nous disposons pour la réussite de ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : ETUDE JURIDIQUE, TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE ET MARKETING de BARAKA FINANCE

Il s'agit dans ce second chapitre de présenter le cadre juridique, technique et organisationnel de BARAKA finance ainsi que les démarches marketing à mettre en œuvre.

I. PROPOSITIONS JURIDIQUE, TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE DE BARAKA FINANCE

1.1. Statut juridique de BARAKA FINANCE

1.1.1. Structure juridique de BARAKA FINANCE

BARAKA Finance est un SFD régi par la loi adoptée le 26 janvier 2012, sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) portant réglementation des finances décentralisées dans les pays de l'union. Suivant ladite loi, « les SFD sont classés en deux catégories, selon la nature des opérations qu'ils sont autorisés à effectuer :

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

Les systèmes financiers décentralisés d'une catégorie ne peuvent exercer les activités d'une autre catégorie sans l'autorisation préalable du ministre, accordée sous forme d'agrément. De même, ceux qui envisagent exercer des activités ou des professions régies par des dispositions spécifiques, doivent demander une autorisation pour la cause, et se soumettre aux réglementations applicable aux opérations envisagées, sous réserve des dispositions contraires de la présente loi ».

De même, les systèmes financiers décentralisés doivent être constitués sous la forme de société anonyme, de société à responsabilité limitée, de société coopérative ou mutualiste ou d'association. Il importe de rappeler qu'avant tout exercice de leurs activités, les SFD doivent être agréés par le ministère chargé de l'économie et des finances.

Pour ce qui est de notre projet, BARAKA FINANCE sera constitué pour les cinq années prochaines en société anonyme et nous rangeons du côté des institutions qui accordent

des prêts sans exercer l'activité de collecte des dépôts. Nous allons donc par la suite solliciter auprès de l'autorité compétente, un agrément pour exercer l'activité de collecte de dépôt auprès du public.

Ainsi l'article 3 alinéa 1^{er} de l'acte uniforme révisé sur les sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique dispose : toutes personnes, quelle que soit leur nationalité, désirant exercer en société, une activité commerciale sur le territoire de l'un des états partis, doivent choisir l'une des formes de société qui convient à l'activité envisagée, parmi celles prévues par le présent acte uniforme.

La démarche pour l'obtention de la convention au niveau des autorités compétentes est détaillée dans l'Instruction n° 005-06-2010 déterminant les éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément des systèmes financiers décentralisés dans l'UEMOA.

Notre SFD porte le nom de « **BARAKA Finance** » avec un slogan « **le crédit plus proche de vous, la finance autrement** ». Il aura une personnalité juridique par son enregistrement au registre de commerce et de crédit mobilier du Bénin, sa durée de vie est de 99 ans comme toutes entreprises sauf en cas de dissolution prévue par les statuts.

1.1.2. La constitution du capital de BARAKA FINANCE

BARAKA Finance étant constituée en société anonyme, elle est dotée d'un capital social de 10 000 000 FCFA au départ pour le lancement des activités et doit être libéré totalement pour la délivrance de la convention. Ce capital sera réparti de la manière suivante :

- 51% par le promoteur du projet ;
- 49% par les associés.

Le promoteur constitue le principal actionnaire et initiateur du projet. Il évaluera la capacité des autres actionnaires tout en ayant la primauté sur **BARAKA Finance**.

1.2. Montage technique du projet BARAKA FINANCE

1.2.1. Procédure d'octroi de crédit et de gestion de crédit à BARAKA FINANCE

La procédure d'octroi de crédit consiste d'une part en la collecte du maximum d'informations et de garantie nécessaires pour le montage du dossier. Il faut donc prêter une attention particulière à la capacité de remboursement du crédit par l'emprunteur, le montant sollicité par le client et la durée de l'emprunt. Pour certaines catégories de clients, à défaut de garanties réelles, les garanties personnelles doivent exister. Pour les PME et PMI n'ayant pas une situation régulière vis-à-vis de la certification des comptes par un expert-comptable, l'analyse sera menée avec les soins des chargés de crédit et de leur chef hiérarchique. Tous les dossiers de crédit doivent présenter une assurance validée.

Par la suite, le comité de crédit doit siéger pour étudier une fois encore de façon judicieuse le dossier de crédit et donner des approbations dans les limites des autorisations prévues. La mise en place du crédit sera faite après les vérifications nécessaires en matière de garanties et leurs validités. L'encours sera débloqué en créditant le compte du demandeur. Les renseignements commerciaux, la structure et les critères de validation d'un dossier de crédit figurent respectivement dans les tableaux suivants.

Tableau 2: Renseignements commerciaux

Eléments	Description
Présentation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Type - Secteur d'activité - Actionnaires principaux - Dirigeant
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires sur les trois dernières années - Chiffre d'affaires sur l'année en cours - Situation des commandes (des marchés)
Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux - Mode de paiement - Délais de paiement
Compétition	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux concurrents du secteur - Part de marché
Capacité des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux - Auxiliaires - Mode de règlement - Délais de paiement
Historique de notre relation	<ul style="list-style-type: none"> - Transactions passées - Perceptives de business - Besoins identifiés - Proposition de garanties

Tableau 3: Structure d'un dossier de crédit

Eléments	Informations correspondantes
Date	
Nom de la relation	
Secteur d'activité	
Présentation de la relation	
Objet du dossier	
Facilités sollicitées <ul style="list-style-type: none"> - Montant - Taux - Description - Frais de dossier - Échéances - Documentation requise - Garanties 	
Informations financières sur l'entreprise	
Analyse de l'opération	
Décision du comité de crédit et commentaire	
Décision du chef d'agence et avis	
Décision du directeur crédit et risques avec avis	
Décision du comité de crédit avec avis et recommandation	

Un dossier de crédit doit répondre à certains critères pour être validé par le comité de crédit. L'ensemble de ces critères se présente comme suit :

- avoir un compte à BARAKA Finance ;
- être une entreprise en règle avec l'administration fiscale ;
- être une entreprise qui existe depuis trois ans ;

- disposer d'un business plan ;
- les états financiers certifiés des trois dernières années ;
- les états financiers prévisionnels des trois années à venir ;
- engagement irrévocable de domicilier les revenus pour le compte de BARAKA Finance ;
- disposer d'une police d'assurance décès ;
- constituer un dépôt compris entre 5 % et 10 % selon le montant ;
- disposer des garanties (suretés réelles ou par signature d'organisme ou de personnes fiables).

Toutefois, pour ce qui concerne les clients qui ne satisferont pas les exigences suscitées, les chargés de crédit sont à même de pourvoir accompagner ces clients pour la production de certains documents que nous jugeons nécessaire dans le cadre de l'étude de crédit. Il s'agit entre autres de :

- l'état financier de l'année en cours même sans la certification de l'expert car il sera réalisé par l'agent de crédit ;
- le plan de financement ;
- disposer d'un business plan.

Le processus de crédit sera à priori détaillé dans le manuel de procédures et mis à la disposition de l'ensemble du personnel. Les principales étapes sont :

- une demande adressée au directeur général ;
- mise à disposition des documents demandés ;
- une série d'entretien ;
- visite terrain ;
- étude de dossier par l'agence ;
- introduction du dossier au département de risque ;
- analyse de dossier par le comité de crédit ;
- analyse des garanties ;
- approbation du comité et décision de décaissement.

1.2.2. Accompagnement avant l'octroi de crédit à BARAKA FINANCE

BARAKA FINANCE s'assure de former toutes les clientes et tous les clients désireux de prendre des crédits en son sein, sur les modalités d'obtention de crédit, et surtout l'éthique du respect des engagements.

1.2.3. Accompagnement après l'octroi de crédit à BARAKA FINANCE

La tâche revient encore aux chargés de crédit et les chefs d'agence de s'assurer de l'effectivité de l'objet de l'encours débloqué. Ils sont donc appelés à suivre les bénéficiaires dans leur gestion au quotidien. La défaillance d'un client doit impliquer immédiatement le rééchelonnement de la dette tout en respectant les normes prudentielles, suivie de la réalisation des garanties et le recouvrement de la dette tout en suivant les trois phases (amiable, judiciaire extra judiciaire).

1.2.4. Lieu d'implantation

Compte tenu des raisons de politiques stratégiques que nous avons adoptées dans la mise en place de ce projet, le siège social est à Parakou quartier Okédama, maison ABOU. Ces raisons tirent leurs sources dans la logique selon laquelle près que toutes les institutions de financement décentralisé au Bénin se sont basées à Cotonou. Parakou tient lieu donc d'un axe stratégique pour nous dans le sens que nous pourrions concentrer nos efforts sur la zone septentrionale.

1.2.5. Les partenariats

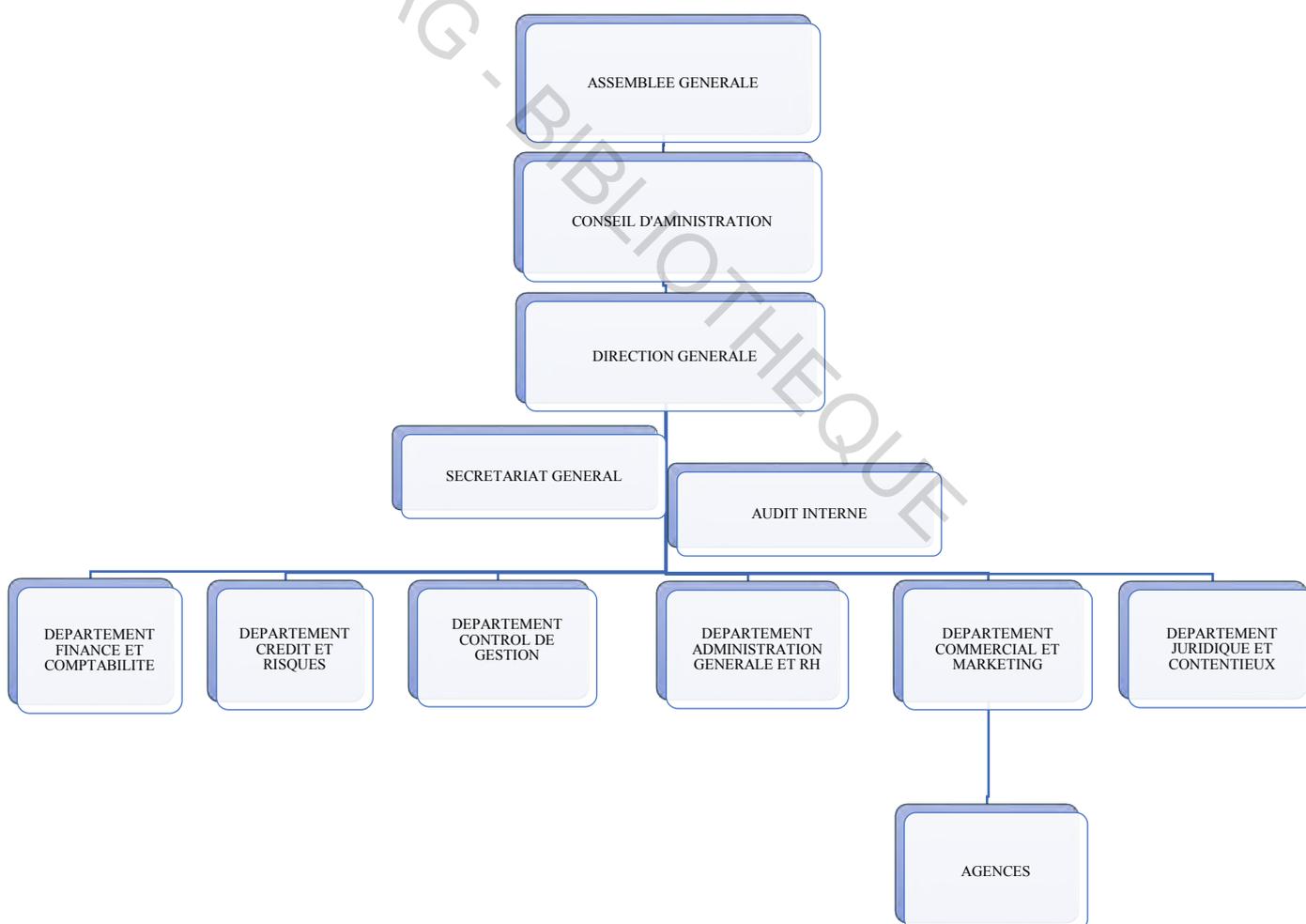
Le bon fonctionnement de notre institution se base sur notre capacité à disposer de ressource à mettre à la disposition de notre clientèle en termes de crédit. Pour ce faire, il s'avère indispensable de nouer des partenariats vis-à-vis des organismes potentiellement capables de répondre à cette exigence. Nous avons donc pensé à dresser une liste non exhaustive des organismes et institution à qui, nous allons diriger nos demandes de ressources financières à l'endroit de :

Modalités de création d'un système financier décentralisé au Bénin

- Fonds National de Microfinance est une institution de l'Etat béninois. Elle assiste les microfinances et crée un cadre de financement pour les SFD au Bénin ;
- ACCION International est une organisation à but non lucratif. Il soutient les SFD dans leur mission de lutte contre la pauvreté ;
- PROPARCO, entendu Société de Promotion et de Participation pour la coopération Economique est une institution financière dont le capital est codétenu par l'Agence Française pour le Développement et d'autres actionnaires ;
- Programme d'Appui au Secteur de la Microfinance qui est un programme du ministère chargé des microfinances au Bénin.
- etc.

1.3. Organisation et ressources humaines de BARAKA FINANCE

1.3.1. Organigramme de BARAKA FINANCE



1.3.2. Besoins humaines nécessaires, niveaux exigés et masse salariale

Les besoins humains nécessaires et leurs niveaux respectifs ainsi que la grille salariale sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4: Besoins humains de BARAKA FINANCE

Postes	Nbr	Niveau-profil	Salaire / argent	Salaire mensuel
Directeur général	1	BAC + 5 - Haute école de management	950 000	950 000
Secrétaire général	1	BAC G1 – Secrétariat – 3 ans d'expérience	130 000	130 000
Auditeur interne	1	BAC + 4 - Audit – 5 ans d'expérience	350 000	350 000
Chef département financier et comptable	1	BAC + 4 – Finance Comptabilité – 5 ans d'expérience	350 000	350 000
Chef département crédit et risques	1	BAC + 4 – Banque Finance – 5 ans d'expérience	350 000	350 000
Chef département contrôle de gestion	1	BAC + 4 – Contrôle de gestion – 5 ans d'expérience	350 000	350 000
Chef département commercial et marketing	1	BAC + 4 – Marketing – 5 ans d'expérience	350 000	350 000
Chef département juridique et contentieux	1	BAC + 4 – Droit privé et juriste d'entreprise – 5 ans d'expérience	350 000	350 000
Chef département administration générale et RH	1	BAC + 4 – Gestion administrative et RH – 5 ans d'expérience	350 000	350 000
Assistant	6	BAC + 2 – une année d'expérience	150 000	900 000
Chef d'agence	1	BAC + 4 – Gestion – 3 ans d'expérience	300 000	300 000
Chargé crédit	2	BAC + 3 – Gestion – 2 ans d'expérience	200 000	400 000
Chargé de la clientèle	2	BAC + 3 – Marketing – 2 ans d'expérience	180 000	360 000
Caissier	2	BAC + 2 – Économie ou Gestion - 06 mois d'expérience	150 000	300 000
Coursier	1	Terminal	100 000	100 000
Total mensuel				5 960 000
Total annuel				71 520 000

CHARGES SOCIALES ET PATRIMONIALES		BAREME	CHARGE/SALAIRE
Taxe sur salaire		7%	5 006 400
CNSS		13%	9 297 600
Total		20%	14 304 000
AGENTS OCASIONNELS			
Nombre	Prime / Agent	Prime Totale / mois	Prime totale / an
25	25 000	625 000	7 500 000

Le personnel étant l'un des piliers du développement structurel de notre microfinance, nous recruterons des personnes d'une qualification approuvée et d'une expérience avérée dans le domaine de microfinance. Pour ce faire, nous allons bénéficier de l'appui et de l'expertise des structures compétentes en la matière. Par la suite et ceci dans un futur très proche, nous allons procéder à la réalisation des manuelles de procédures administratives et des opérations.

Par ailleurs, nous comptons recruter occasionnellement 25 commerciaux qui se chargeront d'animer la force de vente sous la supervision du chef d'agence.

1.3.3. Mission de chaque organe du projet

Toute entreprise se doit de se disposer pour son fonctionnement un bon système d'organisation pour l'atteinte de ses objectifs. Pour le cas de notre microfinance, elle sera dotée de cadres et d'agents expérimentés. Ils seront tous impliqués dans la réalisation de l'objet social de l'entreprise. Selon la hiérarchie de pouvoir, BARAKA Finance sera organisée de la façon suivante :

- l'assemblée générale et le conseil d'administration s'attacheront au bon fonctionnement et à la bonne gouvernance ;
- la direction générale est l'organe exécutif. Elle s'occupe de la mise en œuvre des politiques et orientations définies par le conseil d'administration. Elle définira également les politiques opérationnelles de l'entreprise ;

Modalités de création d'un système financier décentralisé au Bénin

- Le personnel se verra confier un rôle important. Il sera toujours proche de la clientèle et être à son écoute. Il est sùretés l'exécution de la politique opérationnelle de l'entreprise.

Structurellement, BARAKA FINANCE se présente comme suit :

- l'assemblée générale : organe suprême de BARAKA Finance est composée de tous les actionnaires ;
- le conseil d'administration : il est constitué d'un président, d'un adjoint, d'un secrétaire et des autres membres. Il rend compte de son mandat à l'assemblée générale et présente son rapport à ladite assemblée ;
- la direction générale : elle est à la charge de la mise en œuvre des politiques et orientations définies par le conseil d'administration. Elle définit les politiques opérationnelles de l'organisation et se charge de l'atteinte de ses objectifs ;
- le département de l'audit interne : il définit un planning dans le but de s'assurer de l'audit interne de l'organisation. Conjointement, il assurera un service minimum de conformité ;
- le secrétariat général : il fait office de secrétaire de la direction générale.
- le département comptabilité et finances : il s'occupe de la gestion comptable de l'organisation et sa trésorerie. Il surveille également les lignes d'engagement de la structure auprès des banques ;
- le département crédit et risque : il se charge de la coordination des opérations des agences en ce qui concerne l'étude des dossiers de crédit, l'analyse des risques y afférents et de l'administration de crédit ;
- le département contrôle de gestion : il se charge de l'élaboration du budget de l'organisation et de l'utilisation des lignes budgétaires établies. Il contrôle toutes les dépenses engagées par l'organisation ;
- le département juridique et contentieux : il se charge d'une part des affaires juridiques de la structure et d'autre part il gère les créances en souffrance de l'organisation ;

- le département administration générale et ressource humaines : c'est la partie de l'organisation qui s'occupe de la gestion du personnel et de la gestion administrative ;
- le département commercial et marketing : il coordonne toutes les activités des agences en matière de prospection et de gestion clientèle. Il définit de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Il s'assure de la meilleure visibilité de l'organisation vis-à-vis des tiers et surtout des partenaires.

II. PROPOSITIONS STRATEGIQUES ET MARKETING DE BARAKA FINANCE

2.1 Orientations stratégiques du projet

2.1.1 La présentation de BARAKA FINANCE

BARAKA FINANCE est un système financier décentralisé basé à Parakou dans le nord du Bénin. Cette structure est créée dans le but de pouvoir accroître d'une part, l'effet de l'inclusion financière et d'autre part de disposer des fonds pour le financement des activités génératrices de revenus de la couche sociale pauvre.

En effet, BARAKA Finance aura pour principale cible les personnes à revenus faible, les jeunes entrepreneurs, les ménages et les groupements de femme exerçant dans la transformation. Notre activité principale est le crédit. Pour ce faire, nous accompagnons donc tous les agents à besoin de financement en mettant à leur disposition des offres de crédit adéquates et adaptées à leur besoin. Notons que ces besoins font l'objet d'une étude minutieuse en ce qui concerne son existence et la capacité de remboursement de nos clients.

2.1.2 Mission, Vision, Objectifs et Valeurs de BARAKA FINANCE

2.1.2.1 mission à BARAKA FINANCE

Notre mission est de participer d'une manière active à l'amélioration des conditions de vie de nos populations à la base et leurs autonomisations, en leurs offrant des produits financiers qui leurs correspondent ou qui leurs sont adaptés.

2.1.2.2 Notre vision à BARAKA FINANCE

Notre vision est de faire, de BARAKA Finance avant quinze (15) années, un réseau Ouest Africain de Service Financier Décentralisé.

2.1.2.3 Nos objectifs à BARAKA FINANCE

Nos objectifs partent de la croissance de la part de marché à l'innovation en matière de service proposés à la clientèle. Il s'agit de :

- atteindre au bout de cinq années d'exercice une part de marché minimum de 5 000 clients ;
- doubler le résultat net d'impôt en cinq années d'exercice ;
- lancer de nouveaux produits tels que le micro-assurance, les cartes de crédit à partir du 6^e exercice.

2.1.2.4 Nos valeurs à BARAKA FINANCE

Les valeurs représentent pour nous nos croyances. Elle se déclinent comme suit :

- **l'éthique** : elle constitue pour BARAKA FINANCE le socle de toutes relations et la base de toute confiance.
- **l'intégrité** : BARAKA FINANCE est basé sur la culture de l'intégrité. Chaque agent doit en faire son code d'honneur car elle constitue un reflet pour notre clientèle.
- **l'efficacité** : nous faisons tout ce que nous avons à faire de manière efficace. Ceci nous épargne des erreurs éventuelles et nous fait gagner du temps.

2.2 Stratégie de développement et stratégie concurrentielle de BARAKA FINANCE

2.2.1 Stratégies de développement de BARAKA FINANCE

BARAKA Finance a choisi des axes principaux pour poursuivre son développement. Ces axes consistent dans leur ensemble à :

- miser sur la croissance de l'entreprise à court, moyen et long terme ;
- maintenir plusieurs produits à un niveau soutenable, donc maintenir la stabilité de l'entreprise en un horizon court, moyen et long terme.

Pour mettre en œuvre ces axes de développement, nous devons adopter des stratégies et déployer des moyens dans le but de l'atteinte de nos objectifs. Nos stratégies pour répondre à ces axes de développement doivent permettre à ceux-ci de se donner des avantages concurrentiels par rapport aux autres microfinances exerçant en République du Bénin. La condition préalable pour mener à bien ces stratégies de développement est qu'il faut l'implication effective de la Direction générale. Elle est garante du pilotage de ces stratégies et elle mobilise autour toutes les parties prenantes. Avant de définir ses stratégies de développement, BARAKA Finance doit définir ses priorités en 6 étapes à savoir :

- définir ses objectifs, généraux et plus spécifiques auxquels répondre ;
- appliquer une méthodologie claire et structurée ;
- poser le tableau d'ensemble grâce à un diagnostic ;
- assortir ce dernier d'un benchmark ;
- arriver aux divers scénarios possibles ;
- s'inscrire dans un calendrier réaliste.

2.2.2 Stratégies concurrentielles de BARAKA FINANCE

Les quatre principales stratégies que nous allons adopter sont les suivantes :

- la stratégie d'innovation

Elle consiste pour BARAKA finance de faire des innovations structurelles et technologiques. C'est en quelque sorte la mise en œuvre de la stratégie de différenciation.

- la stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie consiste pour BARAKA Finance à réduire considérablement ses charges (charges variables et charges fixes) pour proposer un prix généralement inférieur à la concurrence. Ceci lui permettra dès le départ avoir une part de marché suffisante.

- la stratégie de différenciation

Il s'agira ici pour BARAKA Finance de chercher à se démarquer de ce que proposent ses concurrents afin de proposer unique sur le marché. L'avantage sur les produits des concurrents peut être commercial, qualitatif, technique... Le tout étant qu'aux yeux des clients, le produit soit différent des autres.

- la stratégie de coopération

BARAKA Finance, au lieu de s'affronter avec ses concurrents, peut décider de coopérer avec eux afin que chacun puisse bénéficier d'avantages. La coopération permettra à chacun de se spécialiser sur une activité et à coopérer avec d'autres microfinances sur les autres domaines d'activité.

2.3 Stratégie marketing de BARAKA FINANCE

C'est une démarche qui s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit pour BARAKA Finance de se mettre dans une logique d'augmentation du chiffre d'affaires, des parts de marché et de la permanence des clients par motivation, différenciation ou adaptation de l'offre augmentant ainsi les économies d'échelle.

Dans ce cadre, le marketing stratégique qui est une composante de la stratégie marketing, se veut auprès des autres fonctions clés de l'entreprise (gestion des ressources humaines, gestion de la qualité et logistique, management du système d'information) la faisabilité de l'offre. C'est une démarche qui s'opère en trois phases, à savoir : la Segmentation, le Ciblage et le Positionnement.

2.3.1 Segmentation, ciblage et positionnement

2.3.1.1 Segmentation du marché

La segmentation d'un marché est une technique marketing qui consiste à subdiviser un marché selon divers critères. Le marché des micros-crédit au Bénin est essentiellement constitué des ménages, des femmes à bas revenu pour leur petit commerce, les PME, les PMI et quelques salariés du secteur public et privé. Il s'agit ensuite de créer une représentation d'un groupe de consommateurs partageant certains critères en commun qui peuvent être d'ordre géographique, psychologique, ethnique, culturel, démographique... L'objectif est de pouvoir ensuite définir un produit de sorte à le rendre attractif à un groupe de consommateurs. Les sous-groupes doivent être définis et identifiés afin d'être homogènes, mesurables, accessibles, substantiels et pertinents. De ce fait, nous découpons notre marché de la sorte :

- 1^{er} segment – les ménages

- 2^e segment – les femmes à basse capacité pour les petites activités génératrices de revenus
- 3^e segment - les PME
- 4^e segment – les PMI
- 5^e segment – les salariés

2.3.1.2 Ciblage

Nous allons par la suite cibler les segments les plus profitables sans pour autant abandonner les autres segments. Le ciblage consiste à choisir les segments d'une population susceptibles d'acheter un produit. Cette phase permet de faire une évaluation de l'intérêt relatif de chaque segment pour le produit ou le service. Pour finir, cela permet à l'entreprise de choisir quels segments nous pouvons cibler en fonction de ses produits, et en fonction de la rentabilité escomptée. BARAKA Finance ciblera donc compte tenu des opportunités qu'offre les segments respectifs tous les segments prédéfinis.

2.3.1.3 Positionnement

Le positionnement par différenciation nous permettra d'orienter les produits spécifiques en fonction des segments tout en choisissant les moyens judicieux pour y parvenir en vue d'être perçu comme unique vis-à-vis du groupe de consommateurs. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les spécificités de nos produits ou de nos services qui permettent une différenciation avec la concurrence. Dans un second temps, le positionnement consiste à définir les caractéristiques et spécificités que l'on souhaite octroyer à nos produits et à nos services afin de se différencier sur le marché. En fin, c'est à cette étape que nous élaborons le marketing-mix dont la cible désignée est le client.

2.3.2 Mix marketing

Le Marketing Mix, également connu sous le nom de **théorie des 4P** est élaboré pour encadrer une stratégie marketing. C'est l'ensemble des **outils marketing** que nous devons articuler de manière adéquate pour faire la promotion d'un produit ou d'un service.

Nous pouvons présenter nos paramètres des 4P ainsi :

- **Produit** : Il s'agit non seulement des caractéristiques spéciales de nos produits mais aussi des valeurs que nous donnons à nos produits. Nos produits évolueront

en fonction de l'attraction qu'offre le marché. Nous mettons donc à la disposition de notre clientèle les produits tel que le crédit et le transfert d'argent. Tout en commençant par exclusivement l'activité de crédit, au bout de cinq années d'existence, nous allons solliciter auprès des autorités compétentes une autorisation pour l'exercice des activités de l'épargne.

- **Prix** : le prix ici est le taux que nous appliquons à la clientèle. La fixation du coût de nos produits et services est un élément clé de la stratégie de lancement de nos activités. Dans ce cadre nous allons utiliser la méthode du coût moyen pondéré de capital pour définir le prix optimal sur lequel positionner notre produit sur le marché.

Le taux moyen pondéré du capital se présente dans le tableau ci-après. Nous estimons à 10 % la rentabilité exigée des apporteurs de capitaux. Ce taux de rentabilité est considéré comme le coût des capitaux. Les dettes représentent ici les fonds levés par compte courant associé, et nous comptons rémunérer ce compte à 10%. Au Bénin le taux d'impôt est de 30%.

Tableau 5: coût moyen pondéré du capital de BARAKA FINANCE

ELEMENT	TAUX
Proportion des fonds propres	5%
Coût des fonds propres	10%
Proportion de la dette	95%
Coût de la dette	10%
Coût Moyen Pondéré du capital	7.15%

Le taux d'usure appliqué au Bénin par les microfinances étant de 24%¹³. Pour ce faire, BARAKA Finance appliquera un taux minimum (T) de 17 %. Ce taux s'inscrit dans la logique de notre stratégie de domination par le coût dans le but de conquérir une part de marché qui s'inscrit dans nos objectifs stratégiques.

¹³ <https://www.bceao.int/>

- **Place ou Distribution** : nous définissons ici les canaux de distribution à utiliser pour l'implanter des produits et le merchandising à mettre en place pour commercialiser nos produits et services. Pour ce faire, nous allons utiliser un vaste réseau de commerciaux et des structures d'apporteurs d'affaires.
- **Promotion ou Communication** : C'est un élément principal du mix marketing qui regroupe toutes les actions de communication mises en place pour faire la promotion de nos produits et de nos services. Il s'agit des séances de sensibilisation et de formation au cours desquelles nous allons informer les participants de nos divers produits et services. De la même manière, nous allons utiliser la publicité, les mécénats, les sponsorings pour nous faire connaître, pour faire connaître nos produits et nos services.

CHAPITRE 3 : ETUDE FINANCIERE DE BARAKA FINANCE

C'est ici le lieu de faire des projections financières dans le but de pouvoir apprécier les évolutions financières et structurelles du projet

I. Etude financière sommaire de BARAKA FINANCE

1.1 Coût du projet BARAKA FINANCE

Le coût du projet est la somme des frais engagés pour les immobilisations incorporelles, corporelles et financière, à laquelle nous ajoutons nos besoins en fonds de roulement évalués sur une année d'exercice.

Tableau 6: Coût du projet BARAKA FINANCE

Eléments	Montant
Frais d'établissement	5 000 000
Logiciels	5 000 000
Installation et aménagement	10 000 000
Matériels d'exploitation	7 000 000
Matériels informatiques	17 000 000
Mobiliers de bureau	3 501 000
Matériels de bureau et autres	600 000
Matériel de transport	12 410 000
Dépôt et cautionnements versés	5 000 000
Total investissement	65 511 000
BFR	108 132 852
Coût du projet	173 643 000

1.1.1 Plan d'investissement à réaliser dans le cadre de la mise en place de notre projet

Il est composé du détail fait sur les besoins. Nous allons par conséquent procéder à l'acquisition du matériel nécessaire à pour le démarrage des activités. La mise sur pied d'un système de gestion intégré, l'acquisition de logiciel performant pour le traitement des informations. Nous avons adopté le modèle de calcul linéaire des amortissements et nous avons pris une durée des immobilisations allant de 5ans à 10 ans. Le tableau suivant récapitule les amortissements annuels sur nos différentes immobilisations.

Tableau 7: synthèse des amortissements des immobilisations à réaliser

Eléments	Montant	Durée	Taux	2019	2020	2021	2022	2023	V.résiduelle
IMMOBILISATION INCORPORELLES	10 000 000								0
Frais d'établissement	5 000 000	5	0.20	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0
Logiciels	5 000 000	5	0.20	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0
MATERIELS ET MOBILIERS	50 511 000								2 000 000
Groupe électrogène	2 500 000	10	0.10	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	1 250 000
Coffre-fort ignifuge 1er type	1 000 000	10	0.10	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
Coffre-fort ignifuge 2e type	500 000	10	0.10	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	250 000
Autres	3 000 000	5	0.20	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	0
Matériels informatiques	17 000 000	5	0.20	3 400 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000	0
Mobiliers de bureau	3 501 000	5	0.20	700 200	700 200	700 200	700 200	700 200	0
Matériels de bureau et autres	600 000	5	0.20	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	0
Matériel de transport	12 410 000	5	0.20	2 482 000	2 482 000	2 482 000	2 482 000	2 482 000	0
Installation et aménagement	10 000 000	5	0.20	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	0
IMMOBILISATION FINANCIER	5 000 000								0
Dépôt et cautionnements versés	5 000 000	1	1.00	5 000 000	0	0	0	0	0
TOTAL	65 511 000			16 702 200	11 702 200	11 702 200	11 702 200	11 702 200	2 000 000
CUMUL				16 702 200	28 404 400	40 106 600	51 808 800	63 511 000	

1.1.2 Besoin en fonds de roulement pour le fonctionnement du projet en première année

Le besoin en fonds de roulement nous permet de faire face à l'ensemble des charges de fonctionnement les premiers mois ou tout au moins la première année. Pour notre cas, nous avons établi le besoin en fonds de roulement sur une année d'exercice. Ceci s'explique par le tableau suivant. Le BFR mensuel est détaillé dans l'annexe n°3.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8: calcul du BFR de BARAKA FINANCE

Eléments	1 mois	2 mois	3 mois	4 mois	5 mois	6 mois	7 mois	8 mois	9 mois	10 mois	11 mois	12 mois
Fournitures	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Eau	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Electricité	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000
Autres achats	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Locations	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
Entretiens	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Assurance	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332	33 332
Publicité	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666	41 666
Télécommunications	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666	51 666
Impôt et taxes	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500
Autres charges	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240	83 240
Charges salariales	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000	7 777 000
TOTAL	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071	9 011 071
BFR												108 132 852

1.1.3 Modalité de Financement du projet

Le projet est financé en partie par apport en compte courant associé et par fonds propres.

Le tableau suivant récapitule les niveaux des différents niveaux de financement.

Tableau 9: répartition du coût du projet de création de BARAKA FINANCE

Eléments	Compte courant associé	Fonds propres
Pourcentage	95%	5 %
Proportions	164 961 660	8 682 192
Total	173 643 852	

Le compte courant associé sera rémunéré à un taux de 10%. Ce taux prend en compte le niveau d'un taux sans risque évalué à 6.5 % et une prime de risque de 3.5 %.

1.2 Etude financière détaillée de BARAKA FINANCE

1.2.1 Hypothèses de prévisions

Nos hypothèses de prévision se résument comme suit :

- nous avons prévu pour une première année un volume de crédit à la clientèle d'une valeur de FCFA 1 200 000 000 (un milliard deux cent millions). Cette prévision sur le volume de crédit à mettre à la disposition de la clientèle tient compte de la disponibilité des demandes non satisfaites au niveau national dont nous avons fait allusion au niveau de l'analyse de la demande. Pour atteindre ce chiffre, nous nous basons sur un encours de crédit moyen par client qui est de FCFA 400 000. Pour ce, il faut en moyenne 3 000 clients en portefeuille crédit que nous prévoyons donc confier à notre force de vente constituée de 25 commerciaux un objectif de 120 clients chacun.
- nous estimons un accroissement annuel de 10% ;
- le taux d'inflation généralement maîtrisé au Bénin nous permet de ne pas trop varier les coûts afférents à certaines dépenses d'exploitation. L'augmentation des charges sera essentiellement liée à l'effectivité de la dépense.

Compte tenu de la spécificité de notre activité (activité de crédit), l'exploitation est essentiellement liée aux crédits (dans toutes ses formes) à la clientèle. Le tableau suivant présente la structure prévisionnelle de notre portefeuille crédit.

En 2^e année du projet, nous comptons ouvrir une autre agence avec un effectif de sept (07) agents. A partir de la 3^e année, nous allons procéder à l'ouverture de trois autres agences avec sept (07) agents pour chaque et pour le fonctionnement. Nous avons catégorisé notre clientèle en quatre suivant le niveau du risque et l'ampleur de l'encours sollicité.

Tableau 10: encours prévisionnel de crédit de BARAKA FINANCE sur 05 années

Eléments	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année
Clients structurés	636	699.6	769.56	846.516	931.1676
Clients à forts potentiels de croissance	360	396	435.6	479.16	527.076
PME et PMI	180	198	217.8	239.58	263.538
Autres catégories de clients	24	26.4	29.04	31.944	35.1384
Total	1 200	1320	1452	1597.2	1756.92
Variations		10%	10%	10%	10%

Note : les données du tableau n°8 sont en millions de FCFA

1.2.2 Comptes d'exploitation prévisionnel et tableau des flux financiers de BARAKA FINANCE

1.2.2.1 Produit net bancaire prévisionnel de BARAKA FINANCE

Nous avons obtenu un produit net bancaire prévisionnel en appliquant un taux créditeur minimum de 17% (comme nous l'avons prévu au niveau de notre politique de prix) à la prévision de la structure du portefeuille crédit. Bien évidemment, le portefeuille d'activité est basé sur les conditions mises en hypothèses (hypothèses de prévision). Nous avons négocié cependant le taux sur les capitaux empruntés à 9%. Ce taux est le taux de refinancement des microfinances auprès des banques au Bénin. Les négociations sont actuellement en cours avec la Société Générale Bénin pour obtenir des accords d'emprunt dans le cadre de notre activité.

Le produit net bancaire est donc la différence entre les produits d'intérêt et les charges d'intérêt des emprunts réalisés dans le cadre de notre activité d'exploitation additionnée des commissions et d'autres produits (les produits tirés des opérations de transfert d'argent).

Tableau 5: Produit net bancaire prévisionnel de BARAKA FINANCE

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Crédit	1 200 000 000	1 320 000 000	1 452 000 000	1 597 200 000	1 756 920 000
Produit d'intérêt sur crédit 17%	204 000 000	224 400 000	246 840 000	271 524 000	298 676 400
Commissions 5%	60 000 000	66 000 000	72 600 000	79 860 000	87 846 000
Autres produits	2 000 000	2 200 000	2 420 000	2 662 000	2 928 200
Charges d'intérêt sur l'emprunt 9%	108 000 000	118 800 000	130 680 000	143 748 000	158 122 800
Produit net bancaire	158 000 000	173 800 000	191 180 000	210 298 000	231 327 800

1.2.2.2 Evaluation des charges d'exploitation prévisionnelles de BARAKA FINANCE

Nous avons prévu un accroissement annuel de 10% sur les charges. Ceci s'explique par un bon nombre de fait dont l'accroissement du portefeuille crédit et client. L'évolution des charges d'exploitation sur les cinq (05) années de prévision se présente comme suit.

Tableau 12: charges d'exploitation prévisionnelle de BARAKA FINANCE

Eléments	2019	2020	2021	2022	2023
Fournitures	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Eau	150 000	165 000	181 500	199 650	219 615
Electricité	4 500 000	4 950 000	5 445 000	5 989 500	6 588 450
Autres achats	1 800 000	1 980 000	2 178 000	2 395 800	2 635 380
Locations	5 000 000	5 500 000	6 050 000	6 655 000	7 320 500
Entretiens	150 000	165 000	181 500	199 650	219 615
Assurance	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Publicité	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Télécommunications	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Impôt et taxes	210 000	231 000	254 100	279 510	307 461
Autres charges	998 870	1 098 757	1 208 633	1 329 496	1 462 446
CHARGES	14 808 870	16 289 757	17 918 733	19 710 606	21 681 667
Salaires	71 520 000	83 840 000	87 920 000	87 920 000	87 920 000
Charges salariales	14 304 000	16 768 000	17 584 000	17 584 000	17 584 000
Charges du personnel	93 324 000	108 108 000	113 004 000	113 004 000	113 004 000
Charges Totales	108 132 870	124 397 757	130 922 733	132 714 606	134 685 667

1.2.2.3 Comptes de résultat prévisionnel de BARAKA FINANCE

Le compte de résultat présente une croissance significative le long des cinq années de prévision.

Le tableau suivant présente le résultat sur les cinq années de prévision.

Tableau 13: résultat net prévisionnel de BARAKA FINANCE

Elément	2019	2020	2021	2022	2023
Crédit	1 200 000 000	1 320 000 000	1 452 000 000	1 597 200 000	1 756 920 000
Produit des capitaux empruntés	204 000 000	224 400 000	246 840 000	271 524 000	298 676 400
Coût des capitaux empruntés	108 000 000	118 800 000	130 680 000	143 748 000	158 122 800
Marge financière	96 000 000	105 600 000	116 160 000	127 776 000	140 553 600
Commission	60 000 000	66 000 000	72 600 000	79 860 000	87 846 000
Autres produits	2 000 000	2 200 000	2 420 000	2 662 000	2 928 200
Produit net bancaire	158 000 000	173 800 000	191 180 000	210 298 000	231 327 800
Frais de personnel	93 324 000	108 108 000	113 004 000	113 004 000	113 004 000
Charges d'exploitation	14 808 870	16 289 757	17 9187 32.7	19 710 605.97	21 681 666.6
Dotation nette d'exploitation	16 702 200	11 702 200	11 702 200	11 702 200	11 702 200
Resultat net d'exploitation	33 164 930	37 700 043	48 555 067.3	65 881 194.03	84 939 933.4
Dotation pour provision et perte	15 000 000	16 500 000	18 150 000	19 965 000	21 961 500
Résultat courant	18164930	21200043	30405067.3	45916194.03	62978433.4
Impôt	5 449 479	6 360 012.9	9 121 520.19	13 774 858.21	18 893 530
Résultat net	12 715 451	14 840 030.1	21 283 547.11	32 141 335.82	44 084 903.4
Dotations	16 702 200	11702200	11702200	11702200	11702200
Dividendes	1 271 545.1	1 484 003.01	2 128 354.711	3 214 133.582	4 408 490.34
CAF	29 417 651	26 542 230.1	32 985 747.11	43 843 535.82	55 787 103.4

1.2.3 Etude de la rentabilité financière de BARAKA FINANCE

Pour mieux appréhender la rentabilité de notre projet, nous allons d'une part analyser les soldes significatifs de gestion et d'autre part, nous allons évaluer la rentabilité du projet à travers, la VAN, le TRI et le Délai de récupération.

L'analyse comparative du produit net bancaire, des charges de personnel et du résultat net montre que ces trois agrégats croissent les cinq années de prévision et que le produit net bancaire arrive à dégager un résultat net positif et croissant.

Pour un taux d'actualisation de 7.15% (est essentiellement le coût moyen pondéré du capital), nous dégageons une VAN égale à FCFA 54 234 966 avec un Taux de Rentabilité Interne de 32.57 %. Le capital investi sera totalement récupéré au bout de la cinquième année d'exercice.

Tableau 64: Rentabilité financière de BARAKA FINANCE

Années	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1- immobilisations	65 511 000	0	0	0	0	0
2- BFR	105 132 870	0	0	0	0	0
A- Total flux d'investissement 1+2	170 643 870	0	0	0	0	0
3- Résultats nets		12 715 451	14 840 030.1	21 283 547.1	32 141 335.8	44 084 903.4
4- dotations		16 702 200	11 702 200	11 702 200	11 702 200	11 702 200
B- Total Flux d'exploitation 3+4		29 417 651	26 542 230.1	32 985 747.1	43 843 535.8	55 787 103.4
5- Emprunt	0					
6- Remboursement		0	0	0	0	0
C- Total flux financiers 5-6	170 643 870	0	0	0	0	0
7- Valeur résiduelle						2 000 000
8- Récupération du BFR						108 132 870
D- Total flux de désinvestissement 7+8						110 132 870
CASH FLOWS B-A+C		29 417 651	26 542 230.1	32 985 747.1	43 843 535.8	165 919 973
Taux d'actualisation $1/(1+i)^n$		0.92506938	0.870994975	0.812874451	0.75863225	0.70800956
CASH FLOWS ACTUALISES		27 213 368.1	23 118 149	26 813 271	33 261 120	117 472 928
CUMUL CASH FLOWS ACTUALISES		27 213 368.1	50 331 517.2	77 144 788.2	110 405 908	227 878 836
VAN						54 234 966.04
TRI						32.57 %
Taux d'actualisation						7.15 %

II. IMPACTS DU PROJET BARAKA FINANCE

2.1 Impacts économiques de BARAKA FINANCE

2.1.1 Impacts du projet BARAKA FINANCE sur le plan social

BARAKA Finance est un dispositif de lutte contre la pauvreté et de réduction de chômage dans ce sens qu'elle assurera un bien-être financier aux ménages, aux femmes et à de

jeunes promoteurs dans leur autonomisation. Elle contribuera à la politique de l'Etat béninois dans sa politique de réduction de la pauvreté. En raison de sa politique de recherche de bénéficiaires ayant le besoin effectif d'un financement, notre microfinance touche essentiellement la couche sociale pauvre et nécessiteuse de mener de petites activités génératrices de revenus. Elle constitue un gage d'assurance et de réalisme dans la logique d'impacter le grand nombre de ménages de cette catégorie sociale. Toutefois, elle ouvre plusieurs opportunités aux jeunes promoteurs dans l'accompagnement des activités de leurs entreprises respectives. De ce fait, nous allons donner aux jeunes promoteurs la chance de trouver des moyens de financement adéquat pour leurs activités. Sur un horizon de cinq (05) ans, BARAKA Finance emploiera de façon permanente 35 personnes avec près de cinquante (25) personnes occasionnelles. Le personnel de BARAKA Finance aura une bonne condition de travail avec une assurance sociale et de retraite garantie.

2.1.2 Impacts du projet BARAKA FINANCE sur le plan économique et fiscal

L'économie béninoise étant essentiellement basée sur la fiscalité, elle tient sa vitalité de la collecte des impôts de ses citoyens. Sur les cinq premières années, nous payons un impôt moyen de près de FCFA 12 474 490. Par la réalisation de ce projet, nous allons non seulement participer à l'augmentation du PIB national, mais également nous allons permettre un accroissement des activités économiques du Bénin. Par notre métier, nous allons contribuer à une animation du secteur de la microfinance en particulier et nous contribuons également par nos activités à :

- l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages ;
- la création de la valeur ajoutée au du point de vue macro-économique ;
- la création d'emploi ;
- la réduction du taux de chômage.

Sur une période de cinq (05) ans, BARAKA Finance aura à injecter plus de FCFA 7 000 000 000 dans l'économie béninoise à travers les emprunts à la clientèle.

2.2 Risques associés aux activités de BARAKA FINANCE

D'une façon générale, on entend par risque tout fait ou évènement dont la réalisation est susceptible de générer des pertes qui seront grever aux capitaux propres de BARAKA finance. Les risques courus par les SFD sont souvent classés suivant leurs domaines. Nous pouvons généralement tenir compte du risque gouvernance, des risques opérationnels, du risque crédits ou de contrepartie et enfin une catégorie de risques externes dont le risque politique et les risques liés à la réglementation.

- les risques de gouvernance qui sont liés très souvent à la mission sociale, la mission commerciale, la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds et la dépendance vis-à-vis des emprunteurs ;
- les risques opérationnels.

Selon le comité de Bâle, les risques opérationnels sont « des pertes probables provenant du processus interne inadéquat ou défaillant, de personne et système ou d'événements externes ». Ces risques sont généralement concernés par la fraude, le manque d'information, la sécurité.

- le risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est lié à l'incapacité du client à faire face au remboursement de son engagement. C'est un risque de défaillance d'un emprunteur qui ne peut plus rembourser sa dette dans son intégralité. Toute personne qui accorde un crédit prend un risque de contrepartie. Ce risque est généralement le risque de crédit, le risque de défaut ou le risque de défaillance. C'est en effet le risque majeur encouru par les SFD compte tenu de son activité.

La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur définit le risque politique comme "l'ensemble des évènements ou décisions d'ordre politique ou administratif, nationales ou internationales pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise, importatrice ou exportatrice.¹⁴ En République du Bénin, les politiques sont plutôt définies dans le secteur de microfinance

¹⁴ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/risque-politique.html#302yYWEcCucWHsU7.99>

pour faciliter l'accès de la population concernée à l'offre de crédit des Services de Financement Décentralisé.

La gestion de ces risques est d'abord, une responsabilité qui incombe à la direction générale. Cette politique consiste à la gestion préventive de ces risques qui se manifeste à travers les diverses formations à l'endroit du personnel d'une part et de la clientèle d'autre part. Ensuite, la responsabilité du personnel et surtout des chargés des de crédit est sollicitée au respect du dispositif de contrôle interne doit en outre permettre de prévenir la réalisation des risques auxquels nous sommes susceptibles d'encourir. La gestion de risque correspond en amont à l'étude de dossier, la mise en place et du déblocage des fonds et le suivi des crédits.

D'autre part, cette gestion de ces risques consiste au respect des normes prudentielles édictées par les organes de supervision (BCEAO, Commission bancaire de l'UEMOA). Il s'agit des normes édictées par l'instruction n°010-08-2010 du 30 aout 2010. Le tableau suivant présente le résumé de ces normes prudentielles (Annexe n°1).

CONCLUSION

Aujourd'hui, dans l'Afrique de l'Ouest comme au Bénin, l'activité de la microfinance s'est révélée comme une niche de rentabilité compte tenu des spécificités des banques et de leur incapacité à pouvoir couvrir toute leur demande. Toutefois, le secteur présente quelques insuffisances qui se rapportent au manque de ressources et une grande demande potentielle qui n'est pas totalement fiable.

Ce projet présente comme objectif général l'appréciation de la faisabilité juridique, commerciale, technique et financière de la mise en place d'une institution de microfinance en république du Bénin en vue d'offrir aux ménages à faible revenu et n'ayant pas accès au système de financement classique, les moyens de pouvoir se faire financer leurs activités respectives. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- réaliser une étude de l'environnement économique et du marché pour apprécier l'attractivité du secteur ;
- faire un montage technique pour faire ressortir le processus de constitution d'une institution de microfinance et les choix stratégiques adaptés ;
- faire un montage financier pour apprécier la création de la valeur et de la rentabilité par le projet ;
- mesurer l'impact socioéconomique du projet.

La réalisation de ce projet nécessite un investissement d'une valeur de FCFA 170 643 852. Ce projet dégage un flux net d'impôt en moyenne de près de FCFA 29 107 135 avec une croissance annuel moyen d'environ 26 % sur les cinq années de prévision. L'analyse financière a montré que ce dernier est viable avec des indicateurs de performance qui sont positifs sur les cinq années de prévision et sur la base d'une extrême prudence en prenant en compte toutes les charges possibles avec un réalisme sur l'évaluation des cash flows futurs.

Le personnel serait qualifié avec une grande expérience en microfinance ou en banque. Le dispositif de contrôle interne à mettre en place permettra d'assurer une gestion efficace des risques liés aux crédits et sur la conformité avec la réglementation en vigueur.

Modalités de création d'un système financier décentralisé au Bénin

Nous sommes rassurés quant à la réalisation et la rentabilité de ce projet, car nous sommes disposés pour la mise en œuvre des moyens humains, techniques et financiers nécessaires pour y parvenir. L'appui de l'Etat béninois et des partenaires techniques donnera une crédibilité à notre projet et constituera un tant soit peu un palliatif au problème de refinancement dont nous allons nous confronter.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- COUSSERGUES, SYLVIE (de), gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie, 3e édition dunod, 2002haudeville B., Dadot C., (2002), « vers un système financier du type mixte dans l'UEMOA », monde en développement
- Lucien CAMARA, « la gestion des risques en microfinance, éditions : Abidjan plantation, 2006

Mémoires

- Boris FAFOUMI, « modalité de création d'un fonds d'investissement pour le financement des PME et PMI au Bénin », projet professionnel, MBF-CESAG, juillet 2017
- Nikada TCHANGUAI, « création d'une société commerciale en microfinance comme stratégie de croissance d'une banque commerciale au TOGO », projet professionnel, juillet 2014
- Makarimi ADECHOUBOU (2006) : Revue des ASF du Bénin, FIDA, décembre 2006
- Omar ASSANI, « articulation banque / microfinance : quel apport pour l'intermédiation financière ? », juillet 2013
- Serge Nathanael SATCHIVI, « le refinancement des institutions de microfinance : rapprocher davantage les banques commerciales des IMF », mémoire de fin de formation, MBF-CESAG
- Sa Linda Maria AKOLLY « modalités de création d'un système financier décentralisé au Togo », projet professionnel MBF-CESAG, 2015

Webographie

- www.bceao.int
- www.mef.org
- www.insae.com
- www.fnm.com

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Le 28 Mai 2018, nous avons été reçu dans les locaux de consortium ALAFIA par le directeur général monsieur DOVI avec le quel nous avons abordé les questions relatives à la situation actuelle des SFD au Bénin. Entre autres, nous avons abordé l'ensemble les questions suivantes :

- 1- Parlez-nous du consortium ALAFIA.
- 2- Quel est votre point de vue du secteur de la microfinance au Benin ?
- 3- Quel est aujourd'hui le nombre d'SFD affilié au consortium ALAFIA ?
- 4- Quel est leurs situations du point de vue clientèle et opportunités de marché ?
- 5- Que pensez-vous de l'activité de microfinance au Bénin du point de vu de la rentabilité ?
- 6- Comment les SFD membres du consortium ALAFIA arrivent à gérer les conflits d'intérêt et de tout genre qui pourrait se présenter ?
- 7- Quelles politiques mettez-vous en œuvre dans le cadre du respect de la réglementation en vigueur régissant le cadre des SFD ?
- 8- Quels sont selon vous les problèmes majeurs auxquels sont confrontés les SFD membre de votre structure ?
- 9- Quels sont selon vous les défis majeurs du secteur de la microfinance au Bénin ?
- 10- Quelles sont les axes stratégiques sur les quelles vous bénéficiez de l'appui de l'Etat ?

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des normes prudentielles

Normes prudentielles	Description
Limitation des risques auxquels est exposée une institution	Les risques auxquels est exposé un SFD ne peuvent excéder le double de ses ressources externes et internes. La norme est de 200 % maximum.
Couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables	En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue et/ou à court terme en emplois à moyen et long terme, les SFD doivent financer l'ensemble de leur actif immobilisé ainsi que l'ensemble de leurs emplois à moyen et long terme par les ressources stables. La norme est de 100 %
Limitation des prêts aux dirigeants et au personnel ainsi qu'aux personnes liées	Il s'agit de contrôler la limitation des crédits aux dirigeants et au personnel. Le seuil est de 10 % des fonds propres.
Limitation des risques pris sur une seule signature	Les risques pris sur une seule signature ne doivent pas supérieur à 10 % des fonds propres.
La norme de liquidité	La norme de liquidité mesure la capacité du SFD à faire face à son passif exigible, c'est-à-dire à honorer ses engagements à court terme avec les ressources à court terme. Pour la forme juridique que nous voulons prendre (Société Anonyme), cette norme est fixée à 60 % maximum.
Limitation des activités autres que l'épargne et les opérations de prêt.	Il s'agit de limiter ces activités autres que celles prévues dans la loi. La norme prévoit 5 % maximum.
Constitution de la réserve générale	La norme est de 15 % minimum des excédents nets.
Normes de capitalisation	Le rapport fonds propres par le total actif doit être de 15 % minimum.
Limitation des prises de participation	Les SFD peuvent prendre des participations dans les sociétés dans la limite de 25 % de leurs fonds propres.

Annexe n°3 : Matériels d'exploitation de BARAKA FINANCE

Eléments	Quantité	Prix unitaire	Valeurs
Climatiseur split SHARP	13	250 000	3 250 000
Ordinateur bureau HP	18	250 000	4 500 000
Ordinateur portable HP	5	300 000	1 500 000
Photocopieur imprimant en réseau	2	1 000 000	2 000 000
Scanner	12	50 000	600 000
Imprimante simple HP	6	25 000	150 000
Bureau du type 1	2	200 000	400 000
Bureau du type 2	9	100 000	900 000
Bureau du type 3	12	70 000	840 000
Fauteuil du type 1	2	50 000	100 000
Fauteuil du type 2	9	25 000	225 000
Fauteuil du type 3	12	20 000	240 000
Chaise pour visiteur type 1	4	20 000	80 000
Chaise pour visiteur type 2	18	12 000	216 000
Chaise pour visiteur type 3	20	10 000	200 000
Armoires	5	80 000	400 000
Divers matériels et mobiliers			600 000
Total			16 201 000

Annexe n° 4: BILAN D'OUVERTURE ET DE FIN D'EXERCICE 2019 DE BARAKA FINANCE

ACTIFS				
Intitulés	Brut	Amort. Prov 2019	Janvier 2019	Décembre 2019
Opération avec la trésorerie		0	1 317 808	122 166 111
Opérations avec la clientèle	1 200 000 000	0	0	1 200 000 000
BFR	108 132 852	0	108 132 852	0
IMMOBILISATION INCORPORELLES	10 000 000		10 000 000	8 000 000
Frais d'établissement	5 000 000	1 000 000	5 000 000	4 000 000
Logiciels	5 000 000	1 000 000	5 000 000	4 000 000
MATERIELS ET MOBILIERS	50 511 000		50 511 000	40 808 800
Groupe électrogène	2 500 000	250 000	2 500 000	2 250 000
Coffre-fort ignifuge 1er type	1 000 000	100 000	1 000 000	900 000
Coffre-fort ignifuge 2e type	500 000	50 000	500 000	450 000
Autres	3 000 000	600 000	3 000 000	2 400 000
Matériels informatiques	17 000 000	3 400 000	17 000 000	13 600 000
Mobiliers de bureau	3 501 000	700 200	3 501 000	2 800 800
Matériels de bureau et autres	600 000	120 000	600 000	480 000
Matériel de transport	12 410 000	2 482 000	12 410 000	9 928 000
Installation et aménagement	10 000 000	2 000 000	10 000 000	8 000 000
IMMOBILISATION FINANCIER	5 000 000		5 000 000	0
Dépôt et cautionnements versés	5 000 000	5 000 000	5 000 000	0
TOTAL		1 670 2200	174 961 660	1 370 974 911

Modalités de création d'un système financier décentralisé au Bénin

PASSIF			
Intitulés	Brut	Janvier 2019	Décembre 2019
<u>Dette à court terme</u>		<u>164 961 660</u>	<u>1 200 000 000</u>
Fournisseurs		0	1 200 000 000
Associés	164 961 660	164 961 660	148 259 460
<u>Résultat net</u>			<u>12 715 451</u>
<u>Capitaux propres</u>		<u>10 000 000</u>	<u>10 000 000</u>
TOTAL		174 961 660	1 370 974 911

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
SOMMAIRE.....	V
FICHE SYNOPTIQUE	VI
INTRODUCTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE 1 : ETUDE DE MARCHÉ DU SECTEUR DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES BENINOIS ET PRESENTATION DES PROMOTEURS DE BARAKA FINANCE.....	6
I. ETUDE DE MARCHÉ DU SECTEUR DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES BENINOIS	6
1.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ÉLARGI DES SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS AU BÉNIN	6
1.1.1. Cadre macroéconomique et place des Systèmes Financiers Décentralisés dans l'activité économique du Bénin	6
1.1.2. Cadre institutionnel des systèmes financiers décentralisés au Bénin	8
1.1.3. Cadre réglementaire des systèmes financiers décentralisés au Bénin	9
1.2. ANALYSE DE LA CONCURRENCE	10
1.3. ANALYSE QUALITATIVE DE L'OFFRE ACTUELLE PROPOSÉE SUR LE MARCHÉ.....	16
1.3.1. Produit et service offert : le crédit.....	16
1.3.1.1- Types de crédit offert.....	16
1.3.1.2- Conditions d'accès à l'offre de crédit.....	16
1.3.1.3- Le coût du crédit offert	16
1.3.2. Produit et service offert : l'ouverture de compte d'épargne.....	17
1.3.2.1- Les conditions d'accès à l'offre de service d'ouverture de compte d'épargne.....	18
1.3.2.2- La Rémunération du compte épargne.....	18
1.4. ETUDE DE LA CLIENTÈLE POTENTIELLE	19
1.5. ETUDE DE LA DEMANDE POTENTIELLE	20
1.6. ETUDE DES SYSTÈMES DE COMMERCIALISATION.....	21
1.7. SYNTHÈSE DES OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES LIÉES AU SECTEUR DES SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS.....	21
II. PRESENTATION DES PROMOTEURS DE BARAKA FINANCE	22
2.1. PRÉSENTATION DES PROMOTEURS DE BARAKA FINANCE ET LEURS EXPÉRIENCES	22
2.2. NAISSANCE DE L'IDÉE.....	23
2.3. MOTIVATION D'ENGAGEMENT DANS LE PROJET ET EXIGENCES PERSONNELLES	24
CHAPITRE 2 : ETUDE JURIDIQUE, TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DE BARAKA FINANCE	26
I. PROPOSITIONS JURIDIQUE, TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE DE BARAKA FINANCE	26
1.1. STATUT JURIDIQUE DE BARAKA FINANCE.....	26
1.1.1. Structure juridique de BARAKA FINANCE.....	26
1.1.2. LA CONSTITUTION DU CAPITAL DE BARAKA FINANCE.....	27
1.2. MONTAGE TECHNIQUE DU PROJET BARAKA FINANCE	28
1.2.1. Procédure d'octroi de crédit et de gestion de crédit à BARAKA FINANCE.....	28
1.2.2. Accompagnement avant l'octroi de crédit à BARAKA FINANCE.....	30
1.2.3. Accompagnement après l'octroi de crédit à BARAKA FINANCE.....	31
1.2.4. Lieu d'implantation	31

Modalités de création d'un système financier décentralisé au Bénin

1.2.5.	Les partenariats.....	31
1.3.	ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES DE BARAKA FINANCE.....	32
1.3.1.	Organigramme de BARAKA FINANCE.....	32
1.3.2.	Besoins humaines nécessaires, niveaux exigés et masse salariale.....	33
1.3.3.	Mission de chaque organe du projet.....	34
II.	PROPOSITIONS STRATEGIQUES ET MARKETING DE BARAKA FINANCE	36
2.1.	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PROJET.....	36
2.1.1.	La présentation de BARAKA FINANCE.....	36
2.1.2.	Mission, vision, Objectifs et Valeurs de BARAKA FINANCE.....	36
2.1.2.1-	Notre mission à BARAKA FINANCE.....	36
2.1.2.2-	Notre vision à BARAKA FINANCE.....	36
2.1.2.3-	Nos objectifs à BARAKA FINANCE.....	37
2.1.2.4-	Nos valeurs à BARAKA FINANCE.....	37
2.2.	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET STRATÉGIE CONCURRENTIELLE DE BARAKA FINANCE.....	37
2.2.1.	Stratégies de développement de BARAKA FINANCE.....	37
2.2.2.	Stratégies concurrentielles de BARAKA FINANCE.....	38
2.3.	STRATÉGIE MARKETING DE BARAKA FINANCE	39
2.3.1.	Segmentation, ciblage et positionnement.....	39
2.3.1.1-	Segmentation du marché.....	39
2.3.1.2-	Ciblage.....	40
2.3.1.3-	Positionnement.....	40
2.3.2.	Mix marketing.....	40
	CHAPITRE 3 : ETUDE FINANCIERE ET IMPACT ECONOMIQUE	43
I.	ETUDE FINANCIERE DE BARAKA FINANCE.....	43
1.1.	COUT DU PROJET BARAKA FINANCE	43
1.1.1.	Plan d'investissement à réaliser dans le cadre de la mise en place de notre projet.....	43
1.1.2.	Besoin en fonds de roulement pour le fonctionnement du projet en première année.....	45
1.1.3.	Modalités de financement du projet BARAKA FINANCE.....	47
1.2.	ETUDE FINANCIÈRE DÉTAILLÉE DE BARAKA FINANCE	47
1.2.1.	Hypothèses de prévisions.....	47
1.2.2.	Compte d'exploitation prévisionnel et tableau des flux financiers de BARAKA FINANCE.....	48
1.2.2.1-	Produit net bancaire prévisionnel de BARAKA FINANCE.....	48
1.2.2.2-	Evaluation des charges d'exploitation prévisionnelles de BARAKA FINANCE	49
1.2.2.3-	Compte de résultat prévisionnel de BARAKA FINANCE.....	50
1.2.3.	Etude de la rentabilité financière de BARAKA FINANCE.....	50
II.	IMPACTS DU PROJET BARAKA FINANCE	51
2.1.	IMPACTS ÉCONOMIQUES DE BARAKA FINANCE	51
2.1.1.	Impacts du projet BARAKA FINANCE sur le plan social.....	51
2.1.2.	Impacts du projet BARAKA FINANCE sur le plan économique et fiscal.....	52
2.2.	RISQUES ASSOCIÉS AUX ACTIVITÉS DE BARAKA FINANCE	52
	CONCLUSION	55
	BIBLIOGRAPHIE	57
	ANNEXES	58