



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION**

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Année académique 2019-2020

Promotion 19

Projet professionnel de fin d'études en vue de l'obtention du
Diplôme du Master en Banque et Finance
Option : Gestion Bancaire et Maitrise des Risques

Thème :

**MISE EN PLACE D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE AXÉE SUR LE DIGITAL
POUR LES FEMMES MICRO-ENTREPRENEURES EN CÔTE D'IVOIRE :
BÉDOU MICROFINANCE**

Par :
CISSE Myriam

Sous la supervision de :
Mr Solin AITCHEDJI
Chef du service de finance participative
BCEAO

Soutenu publiquement à Dakar, le
Devant le Jury constitué de :

Président du jury :
Membre du jury :
Membre du jury :

DEDICACE

*Je dédie ce mémoire à mes parents, pour l'aide qu'ils m'ont
apportée durant mes études et pour les sacrifices consentis pour
mon instruction et pour mon bien-être.*

QESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'exprime mes profonds remerciements à toutes les personnes qui ont permis la rédaction de ce projet professionnel, particulièrement à :

- -mon Père, ma Mère, mon Frère et mes Sœurs, qui ont été pour moi un soutien et une source de motivation ;
- mon encadreur Monsieur AITCHEDJI Solin, pour son accompagnement dans la rédaction de ce projet professionnel ;
- monsieur Alassane Ouattara, coordonnateur du programme MBF, pour les efforts consentis afin d'assurer une formation de qualité ;
- toute l'administration du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour le cadre et les infrastructures dont nous avons bénéficié lors de la formation ;
- tous les enseignants du programme de Master en Banque et Finance qui ont bien voulu nous partager leur expérience et leur savoir ,
- la 19^{ème} promotion du Programme MBF, leur soutien à mon égard.

LISTE DES SIGLES

AEJ	Agence Emploi Jeune
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenus
AMIFA	Atlantic Microfinance For Africa SA
ARTCI	Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte d'Ivoire
BAD	Banque Africaine de Développement
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CAC	Compagnie Africaine de Crédit de Côte d'Ivoire SA
CREP-COOPEC	Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt-Coopérative d'Épargne et de Crédit
ENV	Enquête Niveau de Vie
FIDRA	Fonds International pour le Développement de la Retraite Active
GES-CI	Groupe d'Épargne et de Soutien en Côte d'Ivoire
IMF	Institution de Microfinance
MA2E	Mutuelle des Agents de l'Eau et de l'Électricité
MUCREF-CI	Mutuelle de Crédit et d'Épargne des Fonctionnaires de Côte d'Ivoire
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies
PAMF-CI	Première Agence de Microfinance Côte d'Ivoire SA
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RCMEC-CI	Réseau des Caisses Mutuelles d'Épargne et de Crédit de Côte d'Ivoire

REMUCI	Réseau des Mutuelles de Crédit et d'Épargne des Femmes d'Aboisso, Bonoua et Grand Bassam
SEPHIS	Service Engagement Population Humain Initiative Solution
SI	Système d'Information
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNCDF	Fond d'équipement des Nations Unies
UNDP	Programme des Nations Unies pour le Développement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DE TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: Principaux indicateurs des SFD en Côte d'Ivoire	8
Tableau 2: Plan de mise en œuvre.....	13
Tableau 3: Marché de BEDOU MICROFINANCE.....	22
Tableau 4: Matrice d'Ansoff	25
Tableau 5: Tarifs de BEDOU MICROFINANCE	32
Tableau 6 : Evolution de la clientèle des principaux concurrents au démarrage de leurs activités.....	36
Tableau 7: Prévisions de la clientèle de 2021 à 2023	36
Tableau 8 : Prévision des dépôts de BEDOU MICROFINANCE de 2021 à 2023	37
Tableau 9 : Prévisions de crédits de BEDOU MICROFINANCE de 2021 à 2023	38
Tableau 10 : Prévision des créances en souffrance	39
Tableau 11 : synthèse des activités de BEDOU MICROFINANCE	39
Tableau 12 : Produits d'intérêts	41
Tableau 13 : Commissions diverses	41
Tableau 14 : Autres produits financiers	42
Tableau 15 : Charges salariales	43
Tableau 16 : Charges financières	45
Tableau 17 : Immobilisations de BEDOU MICROFINANCE.....	47
Tableau 18 : Plan d'amortissement	50
Tableau 19 : Coût de démarrage du projet	52
Tableau 20 : Synthèse des indicateurs de rentabilité de BEDOU MICROFINANCE de 2021 à 2023	53

Liste des figures

Figure 1 : Part de marché au 31 décembre 2019	10
Figure 2 : Organigramme du siège	17
Figure 3 : Organigramme de l'agence	18
Figure 4: Accès au crédit.....	29

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Entretien Agent BCEAO.....	lxvi
Annexe 2 : Entretien MaTontine.....	lxviii
Annexe 3 : Entretien Baobab Cote d'Ivoire.....	lxix
Annexe 4 : Questionnaire pour l'étude de marché.....	lxxi

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES	iii
LISTE DE TABLEAUX ET FIGURES	v
SOMMAIRE	vii
FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. PRÉSENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET	6
1.1. Présentation du contexte du pays.....	6
1.2. Le secteur de la microfinance et du mobile money.....	7
1.3. Présentation de l'idée	10
1.4. Résultats attendus du projet.....	11
1.5. Impact du projet.....	12
1.6. Plan de mise en œuvre.....	13
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE	14
2.1. Choix de la forme juridique.....	14
2.2. Présentation des promoteurs et de l'équipe de projet.....	14
2.3. Structure organisationnelle	16
2.4. Evaluation de la faisabilité technique	19
3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING	21
3.1. Techniques d'étude de marché.....	21
3.2. Plan stratégique général	21
3.3. Plan stratégique d'activités.....	27
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIÈRE	35
4.1. Business model.....	35
4.2. Prévisions d'activités de BEDOU MICROFINANCE	36
4.3. Prévisions des produits et des charges.....	40
4.4. Prévision des investissements et moyens financiers de démarrage.....	47
4.5. Analyse de la rentabilité.....	52
4.6. Analyse de la sensibilité	55
4.7. Analyse et gestion des risques.....	59

CONCLUSION GENERALE	63
ANNEXES	lxv
BIBLIOGRAPHIE	Err
eur ! Signet non défini.civ	
TABLE DES MATIERES	cvi

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET

Titre du projet : « MISE EN PLACE D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE AXÉE SUR LE DIGITAL POUR LES FEMMES MICRO-ENTREPRENEURES EN CÔTE D'IVOIRE : BÉDOU MICROFINANCE »

Forme juridique : Société Anonyme (SA)

Secteur d'activité : Microfinance

Localisation du projet : Côte d'Ivoire

Promoteur :

Nom et Prénoms : CISSE Myriam Raihanatou

Adresse : myriamcisse@cesag.edu.sn

Téléphone : +221 78 145 35 61

Objet du projet : Création d'une institution de microfinance digitale

Date de démarrage : 1^{er} Janvier 2022

Durée de réalisation : 5 ans.

Coût de démarrage du projet : 170 370 000 FCFA

Capital de l'institution : 500 000 000 de FCFA

Apport fondation BEDOU : 300 000 000 de FCFA

Apport AFD : 200 000 000 de FCFA

Subvention Agence Emploi Jeune (AEJ) : 10 000 000 de FCFA par an, pendant 5 ans

Nombre d'emplois créés : 19

Taux de rentabilité des fonds propres (15% minimum) : 15,75%

Rentabilité de l'actif : 4,86%

Autosuffisance opérationnelle (130% minimum) : 133,34%

Marge bénéficiaire (20% minimum) : 25,01%

Coefficient d'exploitation : 60,57%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contextualisation du projet

Les femmes représentent la moitié de la population mondiale et donc la moitié de son potentiel. Plusieurs études ont montré que comparativement aux hommes, une augmentation du revenu des femmes a plus d'impact sur la famille et la communauté. La participation économique des femmes améliore le niveau d'éducation des enfants ainsi que leur santé. Outre la sphère familiale, les femmes contribuent fortement à l'économie nationale. L'amélioration de la condition des femmes stimule la croissance économique, par son effet sur la productivité et la réduction de la pauvreté. Du fait de la place de choix, qu'occupe la femme dans la société, la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes constitue le cinquième objectif de développement durable (ODD 5).

En dépit des efforts qui ont été faits, les femmes restent victimes de plusieurs formes de discriminations allant des violences physiques aux inégalités d'accès aux opportunités économiques. Au niveau du marché du travail, les femmes ont moins de chances que les hommes d'obtenir un emploi formel aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. En Afrique subsaharienne, les femmes représentent environ deux-tiers de la population active, seulement 20% de ces femmes actives occupent un emploi salarié. Ces disparités sont causées principalement par des perspectives d'emploi très limitées, des différences dans l'éducation, la dynamique du pouvoir au sein du ménage et d'autres variables du capital humain ainsi que des normes culturelles et sociales.

Les femmes, afin d'être financièrement autonomes, se tournent alors vers l'entrepreneuriat. En Afrique subsaharienne, elles représentent la moitié des travailleurs indépendants non agricoles. Il en est de même en Côte d'Ivoire où le secteur de l'emploi indépendant non agricole, emploie plus de femmes que d'hommes, soit 64,9% de femmes contre 29,5% d'hommes (ENSESI,2016). La majorité de ces femmes, peinent à développer leurs affaires au-delà des activités de subsistance à petite échelle, les rendant ainsi vulnérables à la pauvreté.

En ce qui concerne l'accès aux services financiers, il existe aussi un écart entre hommes et femmes. Selon l'étude sur l'inclusion financière dans le monde, menée en 2017 par la Banque Mondiale, 56% des adultes non bancarisés sont des femmes. Sur 100 clients ayant enregistré un porte-monnaie mobile money, seulement 36 sont des femmes (UNDCF,2019). À fin juin 2020, les encours des crédits des institutions de microfinance orientés vers les femmes ne

représentent que 21,7% du total de l'UMOA (BCEAO, 2020). En Côte d'Ivoire, la clientèle des IMF est composée de 50,01% d'hommes, 25,31% de femmes et 24,68% de groupements (BCEAO, 2020). Cette situation pourrait s'expliquer par le faible taux d'alphabétisation des femmes, l'absence de garantie et de revenus stables ou par l'absence d'historique pour une évaluation pertinente des risques financiers.

Les services financiers numériques, notamment la microfinance digitale pourraient booster l'inclusion financière des femmes micro-entrepreneures. Grâce à la technologie, les problèmes d'accès aux services financiers peuvent être levés, ce qui permettrait à de nombreuses femmes d'y avoir accès. La microfinance digitale permettrait de réduire le coût d'accès aux services financiers. Elle pourrait offrir des services davantage adaptés aux besoins des femmes, avec une facilité d'utilisation et une compréhension plus aisée des produits financiers.

Les produits offerts par la microfinance digitale (microcrédit et épargne), de par leurs effets sur l'inclusion financière, favorisent l'autonomisation des femmes, promue par l'ODD 5. En effet Le microcrédit digital favorise l'investissement et la production, ce qui pourrait impacter les résultats des entreprises dirigées par les femmes. Le microcrédit permet aussi aux femmes entrepreneures d'acquérir des fonds externes afin d'exploiter de nouvelles opportunités d'affaire. Quant à l'accès à un compte d'épargne, il permet aux femmes de contrôler leurs ressources en distinguant la part consacrée à leur entreprise et celle dédiée aux dépenses familiales.

Problématique

Selon le rapport de la Banque Mondiale, sur l'entrepreneuriat féminin en Afrique (2019), les femmes entrepreneures se heurtent à des contraintes qui n'affectent pas les hommes. Ces contraintes liées à leur environnement, à leurs dotations en ressources et à leur pouvoir de négociation au sein du ménage influencent les décisions stratégiques prises par ces femmes, qui à leur tour entraînent des résultats moins productifs.

Le rapport souligne également que les femmes chefs d'entreprise ont moins accès aux d'actifs que les hommes, ce qui affecte leur capacité à accéder à des prêts suffisants et donc à investir dans leurs activités.

En tenant compte de ces manquements, on en vient à se poser la question suivante : Comment favoriser l'accès aux services financiers des femmes micro-entrepreneures ?

Le projet de création de BEDOU microfinance, une institution offrant des services de microcrédit digital, permettra de répondre à cette interrogation.

Intérêt

Notre projet présente un intérêt pour l'Etat de Côte d'Ivoire et pour les femmes ciblées.

Au niveau de l'Etat, la mise en place de ce projet permet de :

- stimuler la croissance économique ;
- créer des emplois ;
- lutter contre la pauvreté.

Pour les femmes, le projet présente les intérêts suivants :

- l'accès aux services financiers ;
- le développement de leurs activités ;
- l'augmentation de leur revenu et de leur pouvoir de négociation au sein du ménage ;
- l'amélioration de leurs conditions de vie ainsi que celles de leurs familles ;
- l'augmentation de leur résilience face aux chocs causés par des situations d'urgence, des maladies ou des accidents.

Objectif général

Aider les femmes à entreprendre et s'autonomiser via le recours aux services de microfinance digitale.

Objectifs spécifiques

- Fournir des services et des produits financiers de proximité aux femmes ;
- Permettre aux femmes de bénéficier de programmes d'éducation financière.

Démarche méthodologique

Notre méthodologie de travail est la suivante :

- Recherche documentaire (revues, documents, livres, internet) ;
- Entretien avec des personnes-ressources dans le domaine de la microfinance.
- Questionnaires administrés aux femmes micro-entrepreneures

Annonce du plan

Le contenu de notre projet professionnel s'articulera autour des quatre parties ci-après :

La première partie abordera la présentation du contexte du pays, du projet et du plan de mise en œuvre.

La seconde portera sur la structure organisationnelle et la faisabilité technique du projet.

Les résultats de notre étude de marché et la stratégie marketing seront présentés en troisième partie.

Enfin, la quatrième partie indiquera le modèle économique et la rentabilité du projet.

1. PRÉSENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET

Dans cette première partie, nous présenterons le projet en allant du contexte du pays à la présentation de notre idée et du plan de mise en œuvre.

1.1. Présentation du contexte du pays

La Côte d'Ivoire est un pays d'Afrique de l'Ouest, membre de l'Union Africaine. D'une superficie de 322 462 km², elle est limitée au nord par le Mali et le Burkina Faso, à l'ouest par le Liberia et la Guinée, à l'est par le Ghana et au sud par l'océan Atlantique. La population est estimée à 22 671 331 habitants. Sa capitale politique est Yamoussoukro, Abidjan étant la capitale économique.

Considérée auparavant comme un modèle, la Côte d'Ivoire a connu plusieurs conflits politiques, qui ont compromis la continuité de l'État et de l'ordre social. La période allant de 1999 à 2011 fut marquée par un coup d'État, une rébellion et une crise post-électorale. Alors que la Côte d'Ivoire est redevenue stable depuis la fin du conflit armé post-électoral de 2010-2011, l'élection présidentielle de 2020 a engendré des troubles dans le pays.

Depuis 2011, l'économie ivoirienne se maintient à un rythme moyen de 8 % par an et un faible taux d'inflation. Ce résultat pourrait s'expliquer par la performance du secteur privé, et par les différents investissements et réformes stratégiques entreprises par l'Etat. Le PIB en 2019 est de 1 005 219 FCFA

La bonne performance économique de la Côte d'Ivoire n'a pas donné les résultats escomptés sur le plan de la réduction des inégalités et de la pauvreté. En 2018, l'indice de développement humain de la Côte d'Ivoire est de 0,74, et elle est classée 170^{ème} sur 189 pays. Il en est de même en matière d'égalité de genre, où la Côte d'Ivoire, occupe le 151^{ème} rang mondial sur 154 pays classés (PNUD,2019). Le taux de pauvreté de la Côte d'Ivoire est d'environ 37,2% en 2018.

En matière de télécommunication, le nombre d'abonnés à l'internet mobile est passé de moins de 200 000 en 2011 à 8 000 000 en 2015 puis à 17 621 803 au deuxième trimestre de l'année 2020 (ARTCI, 2020), avec l'introduction de la 4G. En outre, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile est passé de 16 millions en 2011 à 37,1 millions à fin juin 2020. Ainsi, le dynamisme des télécommunications en Côte d'Ivoire, a fait apparaître de nouveaux usages

avec des services innovants tels que le mobile money qui fait désormais partie du quotidien des populations ivoiriennes, avec des transactions journalières qui se chiffrent à 15 milliards de FCFA (ARTCI, 2020).

1.2. Le secteur de la microfinance et du mobile money

1.2.1. Le secteur de la microfinance

À l'instar des autres pays de l'UEMOA, le secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire, connaît un essor considérable à la suite de la crise économique des années 80 qui a sinistré le secteur bancaire de la zone, notamment les banques de développement, orientées vers la population rurale. C'est dans ce contexte, que le Réseau des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt ainsi que des Coopératives d'Épargne et de Crédit (CREP-COOPEC) fut créé afin de promouvoir le développement rural.

Avec le soutien financier des partenaires au développement (la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement et l'Agence Canadienne de Développement), cette institution s'est élargie pour devenir un puissant réseau de microfinance et a pris la dénomination de Fédération Nationale des Coopératives d'Épargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (FENACOOPEC-CI) et ensuite le nom d'Union Nationale des Coopératives d'Épargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (UNACOOPEC-CI). D'autres institutions telles que la Mutuelle de Crédit et d'Épargne des Femmes de Bouaflé (MUCREFBO) verront le jour dans les années 1980.

La progression de ce nouveau secteur va attirer l'attention des autorités de l'UEMOA qui, lors de la réforme de 1989, relative à la politique de la monnaie et du crédit, décideront de favoriser les conditions de sa réglementation. L'institutionnalisation de la microfinance par la mise en place d'un cadre réglementaire va favoriser l'émergence des institutions de microfinance en Côte d'Ivoire.

Le cadre d'exercice de l'activité de microfinance est ordonné principalement autour de la loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) et son décret d'application ainsi que des instructions édictées par la Banque Centrale. L'article 7 de la loi dispose que les « SFD doivent, préalablement à l'exercice de leur activité, être agréés ».

La supervision et la surveillance du secteur sont assurées par le Ministère chargé des Finances qui est le Ministère de tutelle ainsi que par la BCEAO (Banque Centrale des Etats de

l'Afrique de l'Ouest) et la Commission Bancaire. La Tutelle dispose de deux organes chargés de la microfinance : la Commission Nationale pour la Microfinance (CNM) et la Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD).

Depuis 2012, une série de réformes ont été entreprises afin d'assainir le secteur. Ces réformes ont entraîné la fermeture de plusieurs IMF, mais aussi, l'arrivée de nouveaux acteurs comme les firmes internationales Microcred (devenue BAOBAB) et Advans, ou encore Atlantic Microfinance du groupe marocain Banque Centrale Populaire.

À fin décembre 2019, le secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire a enregistré 2 124 029 clients contre 973 014 en 2015. L'encours des crédits au cours de la même période a été multiplié par deux pour s'établir à 304 186 000 FCFA. Le montant total des dépôts s'élève à 298 586 000 FCFA.

Tableau 1: principaux indicateurs des SFD en Côte d'Ivoire

	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre total des SFD	62	64	55	50	47
Points de service	246	304	319	341	342
Nombre de clients	973 014	1 171 212	1 163 673	2,032,922	2,124,029
Montant des dépôts (en millions de FCFA)	168 450	203 105	240 779	265,285	298,586
Encours des crédits (en millions de FCFA)	126 239	188 894	260 952	284,640	304,186
Montant des créances en souffrance (en millions de FCFA)	-	-	23 140	32,615	31,113
Taux de dégradation du portefeuille			8,87%	11,46%	10,2%

Source : BCEAO

1.2.2. Les services de Mobile money et l'émergence des services financiers digitaux

L'introduction du mobile money en 2008 a impacté positivement l'inclusion financière en Côte d'Ivoire et a encouragé l'émergence de services financiers développés autour de cette innovation majeure. Le taux global d'utilisation des services financiers (base compte actifs) est passé de 15,31% en 2008, à 82,10% en 2018 (BCEAO, 2019). Entre 2011 et 2018, la part de la population ivoirienne disposant d'un compte de mobile money actif est passé de 10,73% à 49,48% (BCEAO, 2019).

Cette hausse du nombre d'utilisateurs de mobile money a été favorisée par la crise politique de 2011. Durant cette crise, certains fournisseurs de mobile money étaient opérationnels tandis que les banques étaient fermées. Les usagers se sont tournés massivement vers les comptes de mobile money pour protéger leur argent ou l'envoyer à leurs proches.

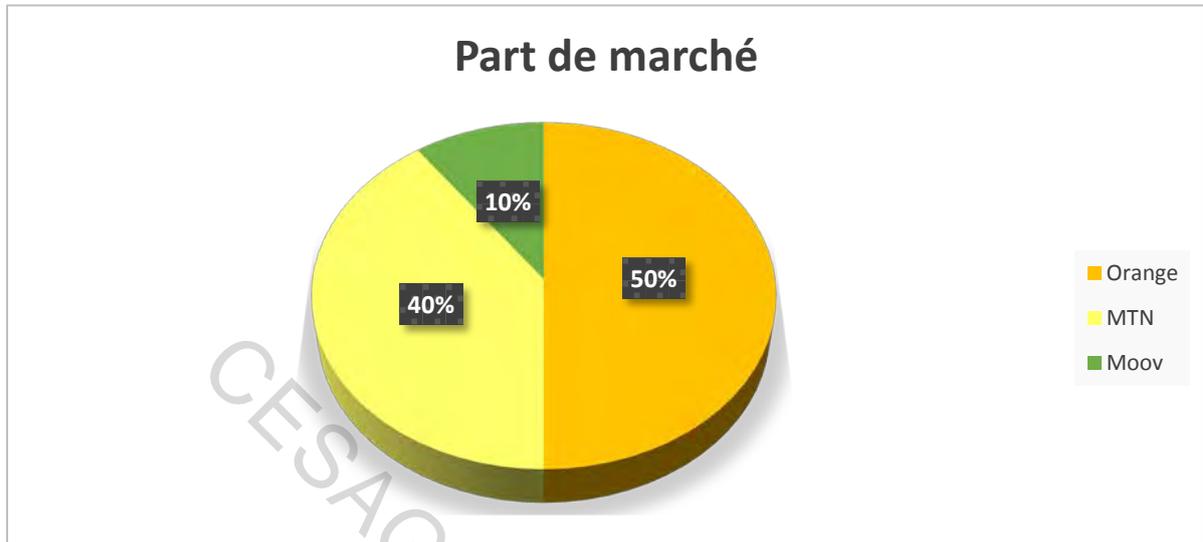
Initialement utilisé pour effectuer des transferts d'argent, le mobile money sert également pour le paiement de factures (eau, électricité, etc.), des frais d'inscription dans les écoles et aux concours de l'administration. Dès 2014, la Côte d'Ivoire a digitalisé la plupart des paiements des frais de scolarité dans le secondaire.

Selon l'ARTCI, le nombre d'abonnés au service de mobile money au 31 Décembre 2019 s'élevait à 17 521 108 abonnés. Les principaux opérateurs de mobile money sont Orange, MTN et Moov. Orange demeure le pionnier en matière de Services Financiers Numériques (SFN) en Côte d'Ivoire et détient la moitié des parts de marché soit 50% (ARTCI, 2020). MTN et Moov possèdent respectivement 40% et 10% des parts de marché (ARTCI, 2020). Entre le troisième et le quatrième trimestre de l'année 2019, le nombre d'abonnés mobile money de l'opérateur MTN a augmenté de 22% tandis que ce nombre a baissé de 0,5% pour Orange et de 14% pour Moov.

À l'instar des opérateurs de téléphonie mobile, les banques se sont orientées vers la fourniture de services financiers via mobile. C'est le cas d'Ecobank avec son produit Xpress et de la Société générale avec le portefeuille électronique YUP. En 2018, MTN et Bridge Bank ont lancé MoMoKash, un produit d'épargne et de crédit. Le produit a attiré 1,9 million de clients en un an. Dans le secteur de la microfinance, la seule institution ivoirienne agréée en tant

qu'émetteur de monnaie électronique est CELPAID. La plupart des structures ayant des produits de monnaie électronique exercent en partenariat avec les banques.

Figure 1 : Part de marché au 31 décembre 2019



Source : ARTCI

1.3. Présentation de l'idée

1.3.1. Idée

En Côte d'Ivoire les femmes représentent 64,9% des travailleurs indépendants non agricoles. Ces dernières, du fait de certaines discriminations, notamment concernant l'octroi de crédit peinent à développer leurs activités et donc à disposer de moyens pour améliorer leurs conditions de vie.

Afin d'améliorer les activités économiques des femmes, ainsi que leur inclusion financière, nous comptons mettre en place une institution de microfinance offrant aux femmes micro-entrepreneures des services de microcrédit axés sur le digital ainsi que de nombreux points de services en utilisant le modèle « agency banking ».

Le microcrédit digital peut se définir comme étant un prêt consenti via le téléphone mobile. Concernant le modèle « agency banking », il consiste à utiliser un réseau d'agents non bancaires (commerçants, détaillants, vendeurs de crédits téléphoniques, etc.) pour distribuer des services bancaires à travers l'utilisation d'une plateforme technologique directement reliée au système d'information de l'institution financière, qui permet d'enregistrer en temps

réel les opérations des clients, de les identifier et de leur produire des justificatifs de transactions.

Notre institution fournira également des services non-financiers aux clients, à savoir des formations en entrepreneuriat et développement commercial ainsi que des programmes d'éducation financière.

1.3.2. Enoncé de la vision-Mission-Valeur

Notre vision : Être un opérateur de choix dans le domaine de la microfinance, en proposant aux femmes des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins, afin qu'elles puissent développer leurs activités et améliorer leurs conditions de vie

Notre Mission : Développer le potentiel des entreprises des femmes de Côte d'Ivoire, grâce à la fourniture de services financiers et non financiers abordables, flexibles et orientés vers le client.

Nos valeurs : Notre institution partage les valeurs cardinales suivantes :

- *-Équité :* L'équité est l'absence de différence de traitement, entre les groupes de personnes, qu'ils soient définis selon des critères sociaux, économiques, démographiques ou géographiques. Nos employés seront traités de manière équitable dans le cadre de l'embauche, des conditions de travail, des clauses de travail, de la formation du personnel et de l'évolution de carrière.
- *-Intégrité :* Cette valeur induit qu'en toutes situations, chaque membre du personnel fera preuve d'honnêteté et de respect des normes éthiques.
- *-Excellence :* Nous nous engageons à fournir un service de qualité grâce aux meilleurs talents et au développement personnel et professionnel continu visant à créer de la valeur pour notre personnel et nos clients.

1.4. Résultats attendus du projet

Les résultats attendus de notre projet sont au nombre de 3, à savoir :

- Lever les obstacles à l'accès des femmes aux services financiers ;
- Permettre à 4 000 femmes de bénéficier du microcrédit sur un horizon temporel de 3 ans ;

- Atteindre une autonomie organisationnelle et financière au bout de 3 ans.

1.5. Impact du projet

Sur le plan économique, notre projet va contribuer à stimuler la croissance économique de la Côte d'Ivoire, ainsi que le taux d'inclusion financière.

Sur le plan social, notre projet permettra aux femmes de développer leurs activités et donc d'avoir un revenu plus élevé. Cette hausse de leur revenu va améliorer leur indépendance financière et, ce faisant, réduire les inégalités de genre dans le domaine du micro-entrepreneuriat, mais aussi au niveau de la sphère familiale. Les femmes auront plus de pouvoir de négociation et pourront participer à la prise de décision au sein de leur ménage. L'accroissement du revenu des femmes va aussi se traduire par une augmentation de leur résilience face aux chocs causés par des situations d'urgence, des maladies ou des accidents et une augmentation du bien-être de leur famille.

Outre cet impact positif sur les femmes et sur leurs familles, notre projet a aussi des répercussions positives sur le développement local. En effet, notre projet va générer des emplois.

1.6. Plan de mise en œuvre

Tableau 2: Plan de mise en œuvre

Activité	Durée
Phase 1 : Préparation	
Identification des sites	1 mois
Réalisation d'une étude de marché	1 mois
Elaboration d'un plan d'affaires	1 mois
Recherche de partenariats financiers	1 mois
Acquisition et installation des outils nécessaires	1 mois
Elaboration des manuels des procédures des différents départements (politique de crédit et d'épargne, procédures informatiques, comptables, administratives, budgétaires, de sécurité, de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ainsi que de contrôle interne, etc.)	1 mois
Dépôt d'une demande d'agrément en qualité de système financier décentralisé (SFD) au Ministère chargé des Finances et à la BCEAO	6 mois (Délai réglementaire d'instruction des demandes d'agrément)
Phase 2 : lancement du projet	
Recrutement du personnel	3 mois
Formation du personnel	1 mois
Mise en œuvre de la stratégie Marketing et communication	1 mois
Phase 3 : Démarrage des activités de l'institution	

Source : Nous-mêmes

2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE

2.1. Choix de la forme juridique

Notre entreprise sera constituée sous forme de Société Anonyme (SA) avec un capital de 500 000 000 de FCFA. Cette forme juridique présente les avantages suivants :

- les actions de la SA sont librement cessibles. Le capital peut être également augmenté en fonction des besoins de la société.
- la SA est considérée par les investisseurs comme un gage de sécurité. Elle est crédible vis-à-vis de ses parties prenantes (banquiers, clients, fournisseurs).
- les propriétaires des actions des SA bénéficient du paiement de dividendes sur les bénéfices réalisés par la société.

2.2. Présentation des promoteurs et de l'équipe de projet

2.2.1. Promoteurs et moyens financiers

CISSE Myriam est originaire de la Côte d'Ivoire, elle est titulaire d'un Master de recherche en politiques économiques obtenu aux facultés universitaires privées d'Abidjan. Elle suit actuellement un Master en banque et finance au CESAG. Engagée dans le domaine du social, elle est en charge des programmes et de la mobilisation au sein de la fondation BEDOU. Cette fondation œuvre depuis 10 ans pour l'autonomisation de la femme. Dans le cadre de la consolidation de ses activités, elle envisage de mettre en place une institution de microfinance. Ce projet est piloté par CISSE Myriam, qui représentera la fondation au sein du capital de la structure BEDOU MICROFINANCE. La participation de la fondation BEDOU au capital s'élève à 300.000.000 de FCFA.

À travers les contacts noués au sein de la fondation, CISSE a pu présenter à l'Agence Française de Développement (AFD) son projet de création d'une microfinance axée sur le digital et orientée vers le financement des femmes. Ce projet a retenu l'attention de l'AFD qui s'est engagée à soutenir la création de l'institution en participant au capital social à hauteur de 200.000.000 de FCFA puis en apportant une assistance technique pour la gestion des activités sur une période de 5 ans renouvelable une fois.

Par ailleurs, le Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant est partie prenante dans ce projet. Le Ministre a été convaincu de la pertinence du projet pour les femmes et a donc

décidé que l'Etat, en utilisant certaines ressources accordées par la Banque Mondiale à l'Agence Emploi Jeune (AEJ) pour le financement des activités génératrices de revenus des femmes, accordera des subventions d'exploitation, en vue de la couverture d'une partie des frais généraux. À cet égard, une subvention d'exploitation de 10 millions de FCFA par an sera versée à BEDOU MICROFINANCE pendant les 5 premières années d'activités.

Ainsi, compte tenu de l'importance du projet dans le contexte marqué par l'émergence des politiques de genre, le projet a pris une dimension institutionnelle, ce qui a permis de mobiliser des fonds considérables pour son succès.

2.2.2. L'équipe de projet

Outre Mademoiselle CISSE, l'équipe projet est composée des représentants de l'AFD et du Ministère des Femmes, de la Famille et de l'Enfant. Les autres membres sont :

- OURA Christiane, titulaire d'un Master Professionnel en Management de la Transformation Digitale, obtenu à l'Ecole Supérieure Multinationale des télécommunications (ESMT). Elle a deux années d'expérience dans le domaine du digital et exerce à orange Côte d'Ivoire.
- KOFFI Nancy, diplômée de l'université de Toulon, où elle a obtenu un master en développement informatique et en ingénierie des données. Elle a participé à la mise en œuvre du programme dénommé « Génération Numérique » lancé depuis novembre 2007, par la Fondation MTN Côte d'Ivoire.

Il vaut de préciser que Mesdames OURA et KOFFI seront respectivement les points focaux des sociétés Orange Côte d'Ivoire et MTN. Ces sociétés de télécommunication permettront à notre institution de microfinance d'utiliser leur vaste réseau de distribution et leur expertise en matière de monnaie électronique. En effet, pour le service de crédit digital, les fonds seront positionnés sur les portefeuilles électroniques des femmes clientes de ces deux opérateurs qui dominent le marché.

2.3. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle désigne le cadre hiérarchique qui définit la division du travail au sein d'une organisation. Elle crée ainsi un cadre général pour l'accomplissement des tâches dans l'entreprise, ainsi qu'une base pour toutes les procédures à suivre dans le travail quotidien.

Dans le cadre de notre projet, nous allons adopter une structure organisationnelle fonctionnelle. Notre organisation reposera sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et de pluralité du commandement, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence. Les postes, les instances, les services et les autres éléments structurels seront divisés en domaines de responsabilité clairement séparés. Cette organisation facilement évolutive permet aux employés de se spécialiser dans leur domaine, et de travailler plus efficacement. Elle permet aussi une prise de décision rapide.

La structure fonctionnelle présente cependant certains inconvénients tels que : des difficultés de communication entre les services, le risque de conflits et de dilution des responsabilités en raison de la multiplicité des commandements, le peu de temps pour la réflexion stratégique et la faible capacité d'adaptation à des changements.

Face à ces inconvénients, les dirigeants vont encourager l'initiative, favoriser l'adaptation aux évolutions de l'environnement et faciliter la circulation des informations.

La structure organisationnelle de notre organisation est récapitulée dans l'organigramme ci-dessous :

Figure 2 : Organigramme du siège

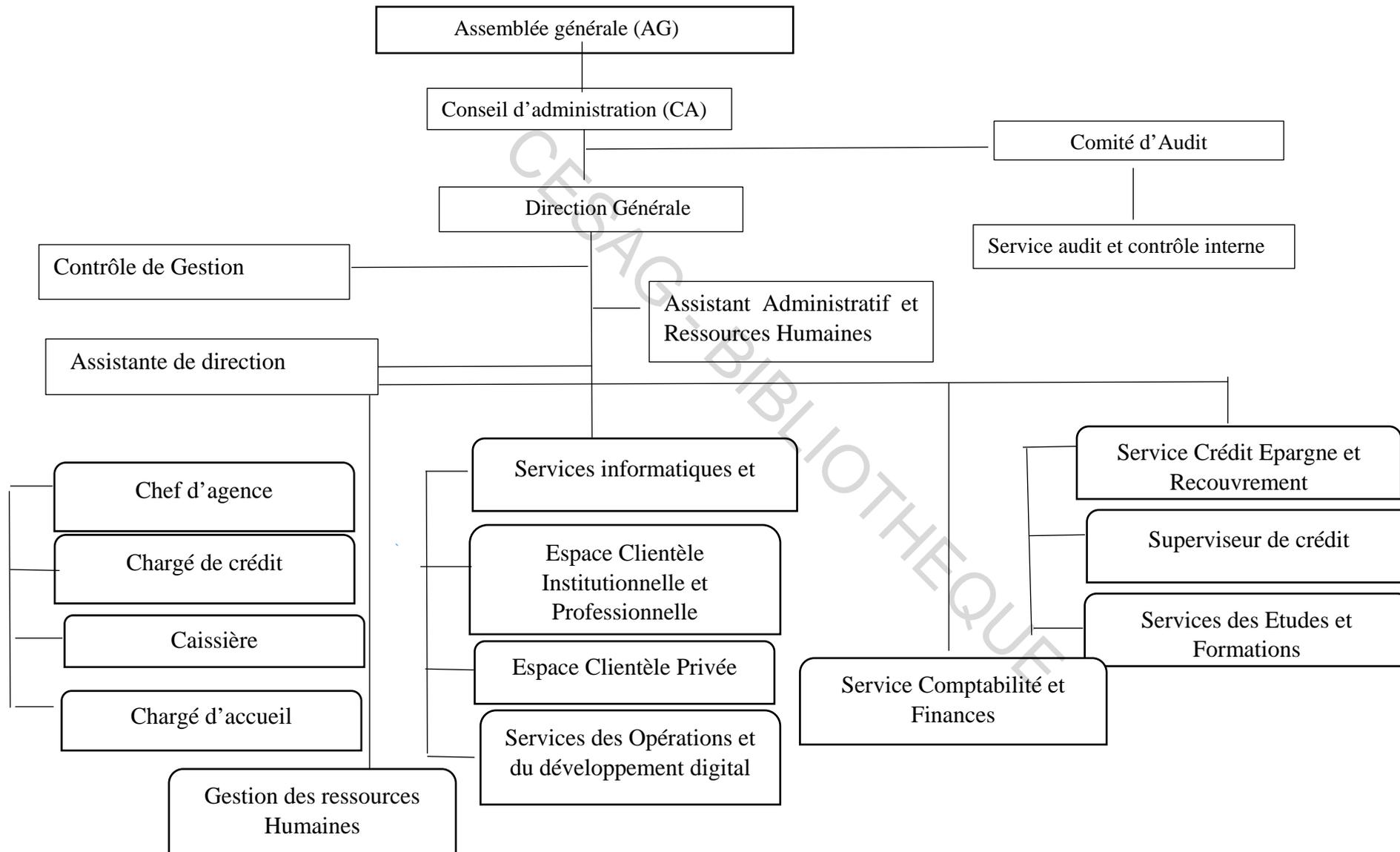
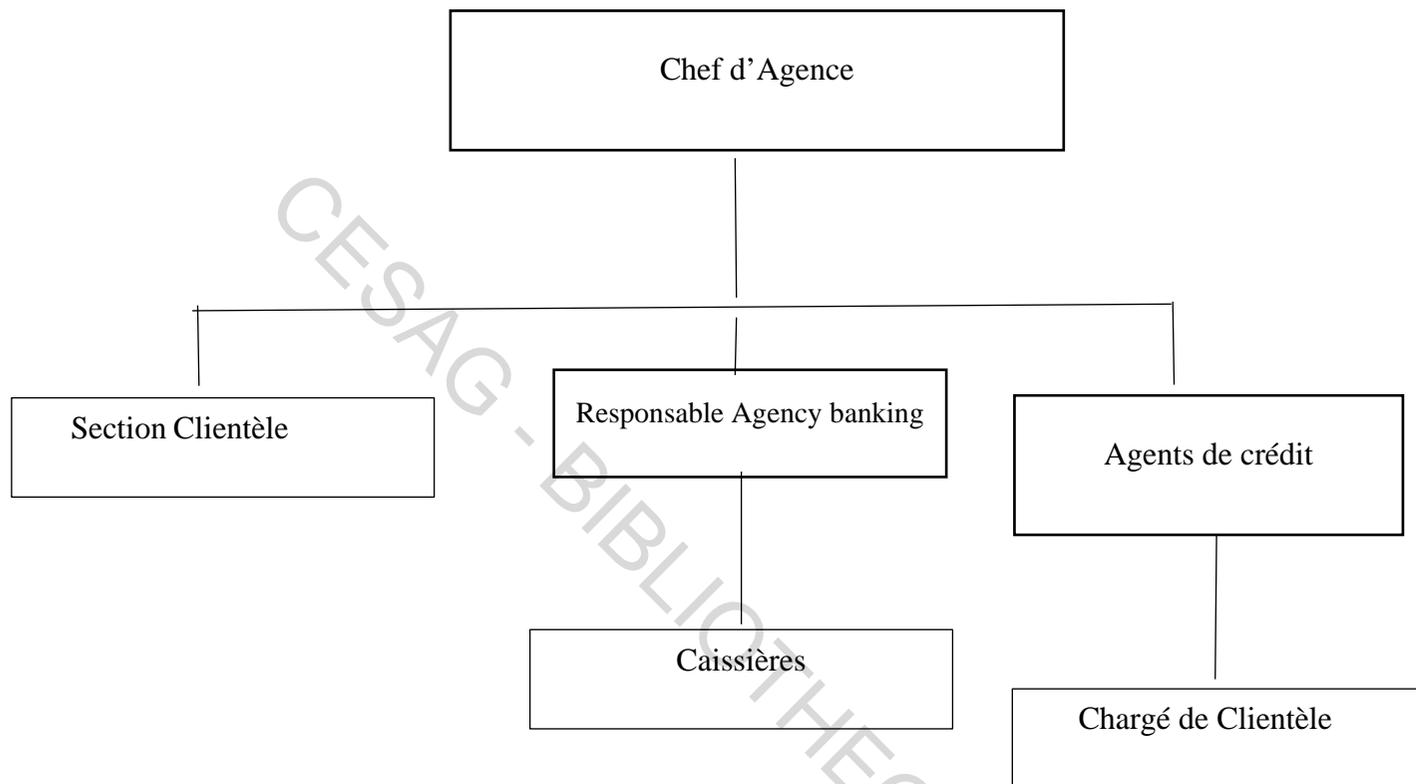


Figure 3 : Organigramme de l'agence



2.4. Evaluation de la faisabilité technique

2.4.1. Situation géographique

Notre agence principale sera située à Abidjan, la capitale économique de la Côte d'Ivoire. Elle compte environ 5 millions d'habitants soit plus de 20% de la population du pays, tandis qu'elle représenterait 60% du produit intérieur brut du pays.

BÉDOU MICROFINANCE aura des agences dans les quartiers de Cocody et de Marcory, compte tenu de la densité élevée et des potentialités économiques de ces zones.

En outre, les points de services Orange et MTN serviront de réseau d'agents dans le cadre de la mise en œuvre de notre modèle « Agency banking ». Ces points de service permettront à l'ensemble des femmes, sur tout le territoire ivoirien, de faire leurs opérations auprès de BÉDOU MICROFINANCE.

2.4.2. Modèle technique

- **Enregistrement auprès de l'agent :**

Toute micro-entrepreneure désireuse de bénéficier de nos services doit se faire enrôler dans nos agences ou auprès d'un agent de notre réseau de distribution. Les agents disposent d'un smartphone ou d'une tablette qui leur permet d'effectuer l'ouverture de compte (Faire remplir le formulaire d'ouverture de compte, prendre la photo de la cliente, scanner l'ID client). Si toutes les exigences sont remplies, un compte est créé et une confirmation SMS est envoyée à la cliente.

- **Demande de crédit :**

La cliente effectue une demande de crédit via une application mobile ou en composant un numéro qui diffère selon l'opérateur. La demande permet d'identifier le type de crédit ainsi que le montant souhaité.

- **Evaluation de l'éligibilité de la cliente :**

Cette évaluation est faite à partir d'un outil de scoring qui utilise, entre autres, l'historique de crédit de la cliente et de ses transactions « mobile money ». Pour les montants de plus de 500.000 FCFA, des visites de l'agent de crédit sont nécessaires.

- **Octroi du crédit :**

Après examen de la demande, la cliente reçoit un message d'acceptation ou de refus. Si la demande est acceptée, la cliente reçoit les conditions de remboursement du prêt (échéance et montant des intérêts). Les fonds sont positionnés sur son compte mobile money.

- **Suivi et accompagnement des bénéficiaires :**

Les bénéficiaires seront accompagnées dans la gestion de leurs activités tout en vérifiant si les fonds octroyés ont été utilisés selon l'objet de la demande de crédit. Des visites périodiques et inopinées des agents de crédit seront effectuées dans ce cadre.

- **Remboursement du crédit :**

Le remboursement du capital et des intérêts pourra se faire via l'application mobile money des opérateurs de téléphonie, ce qui permet aux femmes de ne pas déboursier des fonds pour se déplacer et d'économiser du temps en évitant de faire le rang pour faire le versement de leurs échéances.

2.4.3. Assistance technique de l'AFD

La participation de l'AFD à ce projet nous permet de bénéficier d'une assistance technique. Cette assistance couvre la planification stratégique des activités, le renforcement des capacités du personnel et des dirigeants ainsi que le montage des dossiers de demande de financement auprès des bailleurs de fonds internationaux.

En outre, un accord de partenariat sera signé avec le CGAP une fois l'agrément de la BCEAO obtenu.

3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING

3.1. Techniques d'étude de marché

Une étude de marché est un travail de collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché. Elle permet d'obtenir le maximum d'informations sur le secteur d'activité concerné et d'analyser l'offre et la demande.

Il existe différents types d'étude de marché :

- l'étude de marché quantitative : elle est basée sur des statistiques, des chiffres clés, à propos d'un marché, d'une branche d'activité ou d'un secteur.
- l'étude de marché qualitative : elle permet de comprendre les freins et les motivations des consommateurs vis-à-vis du produit ou du service que l'entreprise souhaite lancer. Il s'agit d'une étude beaucoup plus approfondie de la demande.
- l'étude de marché documentaire : encore appelée « desk research », elle permet de recueillir des informations sur le marché du produit ou du service que l'entreprise désire lancer ; cette étude se fait par le biais de recherches de documents fournissant des informations sur le marché qu'on souhaite étudier.

Dans le cadre de notre projet, nous avons mené une étude de marché documentaire.

3.2. Plan stratégique général

3.2.1. Le marché

Le marché d'une entreprise comprend l'ensemble des personnes ou organisations, implantées dans une zone, qui consomment ou sont susceptibles de consommer ses produits.

Le positionnement sur un marché demande d'une part une analyse de l'offre, c'est-à-dire les concurrents déjà présents sur le marché et d'autre part une analyse de la demande, c'est-à-dire les clients.

BEDOU MICROFINANCE compte démarrer ses activités dans les localités de Cocody et Marcory dans le district d'Abidjan.

Abidjan constitue une zone industrielle et commerciale par excellence. C'est un District qui contient des quartiers huppés et hybrides : il abrite des commerces modernes mais aussi des

universités et grandes écoles. On y trouve également des organisations internationales (des sièges notamment) et nationales.

Le choix a été porté sur ces deux localités en raison de leur potentialité économique. La commune de Cocody située au Nord d'Abidjan compte plus de 447 000 habitants. Cette localité est connue pour le niveau de vie, plutôt aisé de la majeure partie de ses habitants, même si 36% d'entre eux vivent en dessous du seuil de pauvreté.

Cocody comporte plusieurs grands marchés : la coopérative des commerçants du vivrier de Cocody (COCOVIKO), le marché artisanal de Cocody et le marché d'Anono. La présence de ces marchés a motivé notre volonté de s'installer à Cocody. La proximité de certaines institutions (Société d'Etat, Agence de développement, Mairie de Cocody, Organismes internationaux...) serait d'une grande utilité dans la stratégie de marketing à l'endroit des détenteurs de bons de commande ou de contrat de marché avec lesdites structures.

Quant à la commune de Marcory, elle est localisée au sud d'Abidjan et compte environ 600 000 habitants. En plus des supermarchés, (CAP SUD, ORCA DECO, CARREFOUR), elle compte le « petit marché » et le « grand marché » qui sont des marchés très animés.

Tableau 3: marché de BEDOU MICROFINANCE

LOCALITE	Nombre d'habitants	Activités Economique	Catégorie de clientèle	Principaux concurrents
COCODY	447 0557	Zone résidentielle, vaste étendue jusqu'à Bingerville et ses nouvelles cités, avec des commerçants, artisans et une population active avec des salariés	Détail,PME, PMI,Commerçants, Artisans	UNACOOPEC MICROCRED, CAC,ADVANS
MARCORY	600 000	Zone de populations à revenus intermédiaires, Zone de commerce de gros et de détails, Présence d'artisans et de transporteurs	Détail, PME, PMI, Commerçants et Artisans	UNACOOPEC MICROCRED, CAC, ADVANS

Source : Mairie de Cocody et de Marcory

3.2.2. La demande de services de microfinance en Côte d'Ivoire

Considérées par les banques comme étant trop risquées, les populations vulnérables évoluant dans l'informel sont généralement exclues du système financier classique. Ces personnes se retrouvent alors dans un cercle vicieux : le fait de ne pas tenir une comptabilité, de ne pas constituer d'entreprises et de ne pas disposer de garanties formelles les empêche d'obtenir un prêt pour initier une Activité Génératrice de revenus (AGR) ou pour développer leur AGR. Ne pouvant pas exercer d'AGR, ces derniers ne peuvent sortir de la situation de vulnérabilité.

L'émergence de la microfinance a permis à ces populations vulnérables de bénéficier de services financiers. En effet, l'objet principal des IMF est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers. Ainsi, la clientèle d'une IMF est principalement composée d'emprunteurs, évoluant dans le secteur informel, ayant des garanties limitées ou inexistantes, pour développer des activités génératrices de revenus.

En Côte d'Ivoire, près d'un individu sur deux est pauvre. Selon l'enquête menée sur le niveau de vie des ménages en 2015, la proportion d'individus vivant en deçà du seuil de pauvreté était de 46,3%. Le profil de pauvreté a fait ressortir que le pauvre en Côte d'Ivoire a un faible niveau d'instruction, et donc peu de chances d'obtenir un emploi bien rémunéré.

Ceux-ci se tournent alors vers le secteur informel afin de subvenir à leurs besoins. L'emploi en Côte d'Ivoire est presque exclusivement informel (93,6%). Ce secteur se caractérise par une très grande précarité, que ce soit au niveau des conditions de travail, qu'au niveau des conditions de vie des travailleurs. Les femmes représentent une part importante dans ce secteur et occupent les emplois les plus précaires, notamment parmi les travailleurs à leur propre compte.

Dans ce secteur, la principale source de financement du capital est l'épargne individuelle. Les systèmes de financement informel (usuriers, tontines, etc.) participent faiblement au financement de l'investissement dans le secteur informel. La difficulté d'accès au crédit, constitue un frein au développement des activités informelles.

L'enquête nationale sur la situation de l'emploi et le secteur informel de 2016, a révélé que l'accès au crédit est le principal appui souhaité par les entrepreneurs du secteur.

3.2.3. La concurrence

Bien que constitué de quarante-huit (48) institutions agréées, l'essentiel des activités du secteur de la microfinance est détenu par 12 structures qui totalisent près de 95,0% des actifs totaux au 31 décembre 2019. Ce sont : ADVANS-CI, AMIFA, CAC, CREDIT ACCESS, FIDRA, GESCI, MA2E, BAOBAB-CI SA, MUCREF-CI, PAMF, RCMEC-CI, REMUCI et UNACOOPEC-CI.

Parmi ces structures, les principaux concurrents sont UNACOOPEC-CI, BAOBAB-CI SA, ADVANS-CI et CAC.

L'UNACOOPEC est une institution mutualiste, en particulier la plus ancienne et la mieux implantée sur le territoire national. Elle détient la plus grande part de clientèle soit 56% et une part importante de l'épargne du secteur avec une part de marché de 29%. L'encours de portefeuille de crédit de l'UNACOOPEC représente 16,4% du portefeuille global du secteur.

BAOBAB-CI, est une filiale du groupe BAOBAB (Ex-MICROCRED). Créé en 2005, le Groupe se déploie en Afrique, en Chine et répond à l'ensemble des demandes en matière de services financiers : crédit, épargne et transferts d'argent. Situé en Côte d'Ivoire depuis 2014, BAOBAB-CI détient 8,2% de la clientèle du secteur. Le montant d'épargne collectée par cette institution représente 14,2% de l'épargne du secteur. Son encours de portefeuille de crédit représente 28% du portefeuille global du secteur.

ADVANS CI est une filiale du groupe ADVANS. Le groupe a été établi en 2005 et est situé dans 7 pays. ADVANS Côte d'Ivoire a gagné en 2018, le prix Européen de la microfinance grâce à sa solution de banque à distance pour les producteurs de cacao. ADVANS détient 6,4% de la clientèle du secteur. L'encours d'épargne d'ADVANS CI représente 11,1% de l'épargne du secteur. Quant à son encours de portefeuille de crédit, il représente 14% du portefeuille global du secteur.

CAC est la filiale ivoirienne du groupe COFINA. Créé en 2013, ce groupe est présent dans 9 pays de la sous-région. CAC détient 3% de la clientèle et 17,4% de l'épargne du secteur. Son encours de portefeuille de crédit représente 15,5% du portefeuille global du secteur.

L'examen de plusieurs informations relatives aux principales structures concurrentes nous a permis d'identifier leurs forces et leurs faiblesses.

La concurrence a une bonne expérience du terrain (au moins 5 années d'existence). Du fait de cette expérience, elle a une parfaite connaissance du marché et de sa clientèle.

Son personnel qualifié et ses offres de produits financiers adaptés à sa clientèle, lui permettent de faire croître sa part de marché. En cas de besoins, elle mobilise facilement des ressources financières conséquentes de ses structures mères pour soutenir ses activités.

Cependant cette concurrence présente des faiblesses. Les portefeuilles de crédit sont de plus en plus dégradés et les délais de traitement des dossiers de crédit sont longs. À cela s'ajoute la perte d'efficacité des services de recouvrement qui expose les concurrents à l'explosion du portefeuille à risque, et donc à l'aggravation du déficit de liquidités.

3.2.4. Produit-marché : matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil d'aide à la décision stratégique. Elle permet aux décideurs d'analyser les différentes orientations stratégiques qui s'offrent à elles.

La matrice comporte quatre quadrants, déterminés par :

- d'une part les clients qui peuvent être soit actuels soit nouveaux.
- d'autre part les produits, services ou technologies qui peuvent être là encore soit actuels soit nouveaux.

Tableau 4: Matrice d'Ansoff

Produit Marché	Actuel	Nouveau
Actuel	Pénétration de marché : Augmenter notre part de marché	Développement de produit : proposer des services financiers nouveaux à nos clients actuels
Nouveau	Développement de marché : Offrir nos services de microcrédit digital sur de nouveaux marchés.	Diversification : Risquée car elle peut conduire à un déclin de la performance en cas de mauvaise gestion d'une gamme d'activités étendue

Source : Nous-mêmes

3.2.5. Diagnostic SWOT de BEDOU MICROFINANCE

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Equipe de direction compétente- Le support des partenaires qui ont une certaine notoriété :<ul style="list-style-type: none">○ L'AEJ : l'entreprise va bénéficier d'une subvention de l'AEJ de 10 000 000 de FCFA par an, au cours des 5 premières années d'activités○ L'AFD : l'AFD est un établissement public créé en 1941. Elle met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. L'AFD va injecter 200 millions de FCFA dans le capital.○ Le CGAP : nous bénéficierons de l'appui technique du CGAP, il s'agit d'un think tank indépendant dédié à l'inclusion financière. Depuis 1995, le CGAP teste et développe des solutions afin de faire sortir les populations de la pauvreté.- Forte capacité d'adaptation et d'innovation<ul style="list-style-type: none">- Tarifs compétitifs- Ciblage précis de la clientèle- Relation de proximité avec les clients- Offre de service basée sur le digital	<ul style="list-style-type: none">● Le fait d'être parmi les premières IMF à introduire les services bancaires via agents sur le marché ivoirien signifie que :<ul style="list-style-type: none">○ Il n'y a pas de base de référence et donc de leçons à exploiter○ Le personnel n'est pas expérimenté dans le domaine

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">- Le renforcement du cadre règlementaire par l'adoption d'une nouvelle loi portant sur la réforme du secteur en 2007- Retrait d'agrément aux institutions en faillite- Qualité de surveillance de la microfinance par l'autorité de Tutelle- L'importance du secteur informel ainsi que le nombre élevé de femmes dans ce secteur- Les besoins de financement du secteur informel- La mise en place par l'Etat et la BCEAO d'une politique en faveur de l'inclusion financière avec comme cible préférentielle les femmes- La place de choix qu'occupe l'autonomisation de la femme, dans l'agenda de plusieurs institutions internationales telles que la BAD, l'ONU et la Banque Mondiale- Taux de pénétration élevé de téléphonie mobile	<ul style="list-style-type: none">- Forte présence concurrentielle- Menace de nouveaux entrants dans le secteur- Le recours aux prêts informels<ul style="list-style-type: none">- Les risques politiques- Le poids du patriarcat- Aléas moraux élevés dans le secteur alimentant le développement des risques opérationnels notamment de crédit- De nombreuses exigences et contraintes dans l'exercice d'activités de microfinance

3.3. Plan stratégique d'activités

3.3.1. Marché-cible

Afin d'évaluer le comportement de notre clientèle cible, nous avons mené une enquête qui a été réalisée sur une population de 103 personnes.

Nous ciblons le marché des microentreprises dirigées par les femmes dans le secteur informel. En Côte d'Ivoire, le secteur informel est le principal pourvoyeur d'emplois et recèle un important potentiel de croissance. L'emploi informel offre une stratégie de survie indispensable dans un pays où la protection sociale est faible.

Selon l'OIT, les entreprises du secteur informel sont des entreprises non enregistrées et/ou petites entreprises privées sans personnalité morale engagées dans des activités non agricoles avec au moins une partie des biens ou services produits pour la vente ou le troc.

Quant à la microentreprise elle est définie comme étant une entreprise qui a moins de 10 salariés et un Chiffre d'Affaires (CA) Hors Taxe (HT) inférieur ou égal à 10 millions de FCFA.

La microentreprise présente un certain nombre de caractéristiques : sa petite taille, son mode de production à faible technicité, de faibles coûts fixes, le recours à la main d'œuvre familiale, l'usage de sources de crédit personnelles ou informelles (à des taux parfois usuraires) et la difficulté d'accès au crédit bancaire classique.

La plupart des dirigeants des microentreprises sont des individus qui travaillent dans diverses activités précaires (Vente de produits vivriers, travaux domestiques) des travailleurs indépendants qui produisent des biens ou des services, mais aussi des petites entreprises qui fonctionnent à des heures fixes et à des heures plus ou moins régulières.

Le secteur des petites et microentreprises constitue le principal pourvoyeur de ressources pour un grand nombre de femmes. Les femmes représentent la majorité de la main-d'œuvre agricole.

Les entreprises appartenant aux femmes, sont en général moins performantes que celles des hommes. Cet écart de performance, pourrait s'expliquer par un certain nombre de contraintes (Banque Mondiale,2019), à savoir :

-les discriminations juridiques : Malgré les progrès accomplis dans l'élimination des obstacles juridiques, les femmes se heurtent toujours aux obstacles posés par le droit coutumier (interdiction de posséder la terre ou de disposer de l'héritage).

-les normes sociales : Les normes sociales exercent une forte influence sur les choix stratégiques des femmes entrepreneures et peuvent limiter leur capacité à développer leurs entreprises.

-Le risque de violences basées sur le genre : La prédominance des violences basée sur le genre (VBG) a vraisemblablement des effets néfastes sur la sante et le bien-être des femmes, restreignant leur capacité à gérer efficacement leurs affaires.

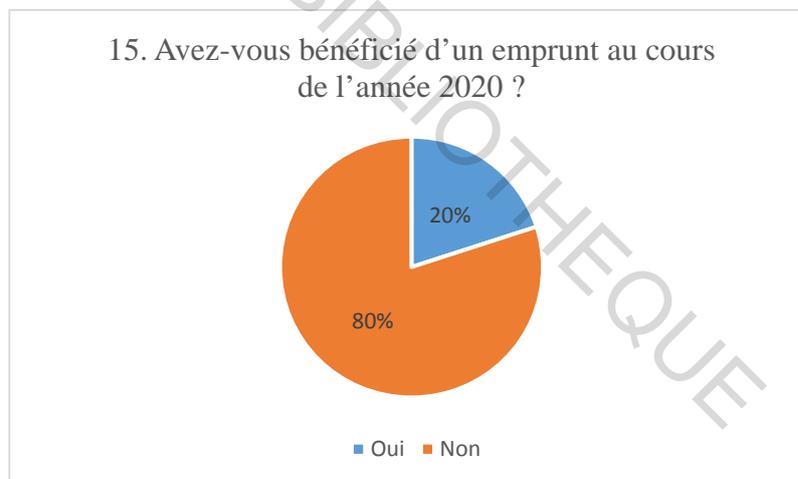
-Les normes sociales exercent une forte influence sur les choix stratégiques des femmes entrepreneures et peuvent limiter leur capacité à développer leurs entreprises. Ces normes

peuvent modeler la vision que les femmes ont d'elles-mêmes et de leurs capacités, influencer leurs aspirations et entraîner un traitement discriminatoire par d'autres personnes. Du fait de certaines normes, les femmes se spécialisent dans des secteurs peu rentables.

-Confiance et préférences en matière de risque : Les femmes entrepreneures en Afrique ont souvent moins confiance en elles-mêmes que leurs homologues masculins. Ce manque de confiance peut les empêcher de prendre les gros risques qui conduisent à des rendements élevés.

- Financement et actifs : Les femmes chefs d'entreprise continuent de contrôler moins d'actifs que les hommes, ce qui affecte leur capacité à investir dans leurs activités et à accéder à des prêts suffisants. Parmi les femmes interrogées seulement 20% ont bénéficié de crédit de au cours de l'année 2020, l'absence de garanties ou de cautions constitue la principale raison du rejet des demandes de crédit des femmes.

Figure 4: Accès au crédit



Source : Entretien avec les femmes micro-entrepreneures

- Répartition des ressources productives au sein des ménages : Les femmes manquent souvent d'autorité sur l'allocation des actifs du ménage et peuvent subir plus de pression pour partager les ressources, ce qui limite à la fois leur volonté et leur capacité d'investir dans leur entreprise.

- les femmes consacrent plus de temps que les hommes aux tâches domestiques. Cela limite le temps qu'elles peuvent consacrer à leur entreprise, et les oblige à rester à la maison aux moments les plus propices pour la conduite de leurs activités.

En zones rurales, L'entrepreneuriat féminin fait partie d'une plus large stratégie visant à accroître leurs sources de revenus. Les femmes poursuivent souvent cette stratégie à temps partiel, et dans ce cadre de travail il leur est difficile de séparer les tâches de production des tâches de reproduction, ainsi que le travail lié au marché et celui non lié au marché.

En ce qui concerne l'accès aux services financiers, les banques sont peu implantées dans les zones rurales. Bien que les institutions financières aient renforcé l'accès à la microfinance dans de nombreux pays, les prêts sont rarement assez importants pour permettre une croissance substantielle des entreprises. Les femmes entrepreneurs, particulièrement dans les zones rurales, se heurtent souvent aux difficultés d'accès aux produits et services financiers, en raison d'une insuffisance de produits qui leur conviendraient, d'un manque d'information, et parce que leurs besoins ne sont pas bien compris et qu'elles ne disposent pas de garanties / nantissement.

Quant aux services de développement d'entreprises, ils ne sont pas aisément disponibles dans de nombreuses zones rurales marquées par une faible densité de population. Lorsqu'ils existent, il se peut que les femmes ne puissent pas y accéder, en raison de contraintes liées aux faibles niveaux d'alphabétisation et d'études, au manque de temps, aux coûts et aux problèmes de mobilité ou parce que ces services ne répondent pas à leurs besoins spécifiques. Les femmes ne peuvent alors compter que sur leurs ami(e)s et leurs familles pour prendre des décisions de gestion et obtenir d'autres formes de soutien pour leurs entreprises.

Afin de mieux remplir ses missions, notamment de soutenir et d'accompagner les femmes micro-entrepreneures en facilitant leur passage de l'informel vers le secteur organisé de l'économie, BÉDOU MICROFINANCE a développé une offre de produits financiers adaptés à la structure du secteur informel.

Nous ciblons aussi bien les professionnels que les particuliers exerçant dans des domaines d'activité variés :

- Artisanat ;

- Commerce ;
- Coopératives et groupements agricoles ;
- Travaux domestiques (cuisine et ménage) ;
- Esthétisme (coiffure et soins corporels).

3.3.2. Les services

Nous proposons des services financiers et des services non financiers

- Services financiers :

BEDOU MICROFINANCE propose une gamme diversifiée de produits d'épargne et de crédits adaptés à sa clientèle.

- Produits de crédit

- Crédit à court terme

Les crédits à court terme ont une durée inférieure à un an et ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise.

- Crédit à moyen terme

Les crédits à moyen terme sont des crédits portant sur des fonds importants, et dont l'échéance est comprise entre 1 et 3 ans.

- Crédits bons de commande

Ce sont des crédits qui sont accordés aux micro-entrepreneurs de façon individuelle pour les aider à préfinancer les commandes de matériels et autres articles obtenus de l'administration publique ou des entreprises privées de la place.

- Produits d'Epargne

- Comptes courants

Les comptes courants sont les comptes de dépôt à vue doté d'un moyen de transaction appelant « ordre de paiement » permettant au client de payer ses fournisseurs et autres sans être obligés de venir à la caisse. Ce compte sert également à la domiciliation des salaires.

- Dépôts à terme

C'est un compte d'épargne sur lequel le client effectue un dépôt unique avec engagement de ne retirer qu'à l'échéance indiquée sur le contrat de Dépôt à Terme.

- Compte d'épargne sur livret

C'est un compte d'épargne dédié à toutes personnes physiques désireuses d'être cliente de BEDOU MICROFINANCE. Les dépôts et retraits du client sont matérialisés et certifiés par la caisse de BEDOU MICROFINANCE sur un support gardé par le client appelé le « livret d'Epargne ».

- Plan épargne et autres épargnes à régime spéciale

Le plan épargne et autres épargnes à régime spécial sont les autres formes de dépôts collectés auprès de la clientèle mais avec des conditions contractuelles spécifiques.

- Services non financiers :

Ces services permettent de réduire les risques de crédit et d'avoir un plus grand impact. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- Programmes d'éducation financière : ces programmes permettront aux femmes de se familiariser avec les services financiers de base (l'épargne, le crédit).
- Services de développement commercial : les femmes bénéficieront de conseils en gestion d'entreprise, mais aussi de services de mise en relation avec des acheteurs (chaines de restauration, accès à la commande publique).

3.3.3. La tarification

Tableau 5: Tarifs de BEDOU MICROFINANCE

Service	Prix
Services non financiers	
d'éducation financière	Gratuit
Services de développement commercial	Gratuit
Services financiers	
Ouverture de compte	Gratuit
Compte courant	1000F CFA par mois pour les particuliers et 3000 F CFA

	par mois pour les professionnels
Crédits (court terme et moyen terme)	Taux d'intérêt 1,5% par mois soit 18% par an Frais de dossier : 1% à 2% du montant octroyé
Crédits bon de commande	Taux d'intérêt : 1,3% par mois, soit 16% annuel
Compte épargne sur livret	Paiement des frais d'ouverture : 15 000 Versement du montant minimum d'épargne : 10 000

Source : Nous-même

3.3.4. Distribution

Outre les agences de Cocody et de Marcory, nos clients auront accès à nos services à travers notre réseau d'agents et les applications mobiles. Le réseau d'agents comprend notamment les points de vente Orange money et MTN mobile money.

3.3.5. Promotion

La promotion et la publicité constituent la base fondamentale de toute entreprise. Le but est d'introduire, de promouvoir et d'appuyer les produits sur le marché.

Afin de faire connaître notre institution et nos services, nous aurons recours au marketing de rue ou « street marketing ». Le « street marketing » est un mode de communication réalisé dans l'espace public, il permet d'aborder les consommateurs dans des environnements qui leur correspondent. Nous aurons recours aux instruments suivants :

- brochures, ballons publicitaires, prospectus ;
- organisation de sketches ;
- événements caritatifs ;
- rencontres sportives ;
- distribution de T-shirt et de gadgets.

3.3.6. Stratégie de croissance

Afin de faire croître notre entreprise, nous aurons recours aux stratégies de croissance suivantes :

- Pénétration de marché

Cette stratégie consistera à augmenter notre part de marché en proposant des offres de crédit à des taux plus concurrentiels.

- Développement de nouveaux produits

Nous proposerons des services financiers adaptés aux besoins futurs de notre clientèle cible.

La réussite d'une telle stratégie passe par la collecte d'informations de qualité sur les évolutions des besoins des clients et sur la meilleure manière d'y répondre. Pour cela, nous suivrons l'évolution des besoins de nos clients à l'aide d'un système d'écoute client performant.

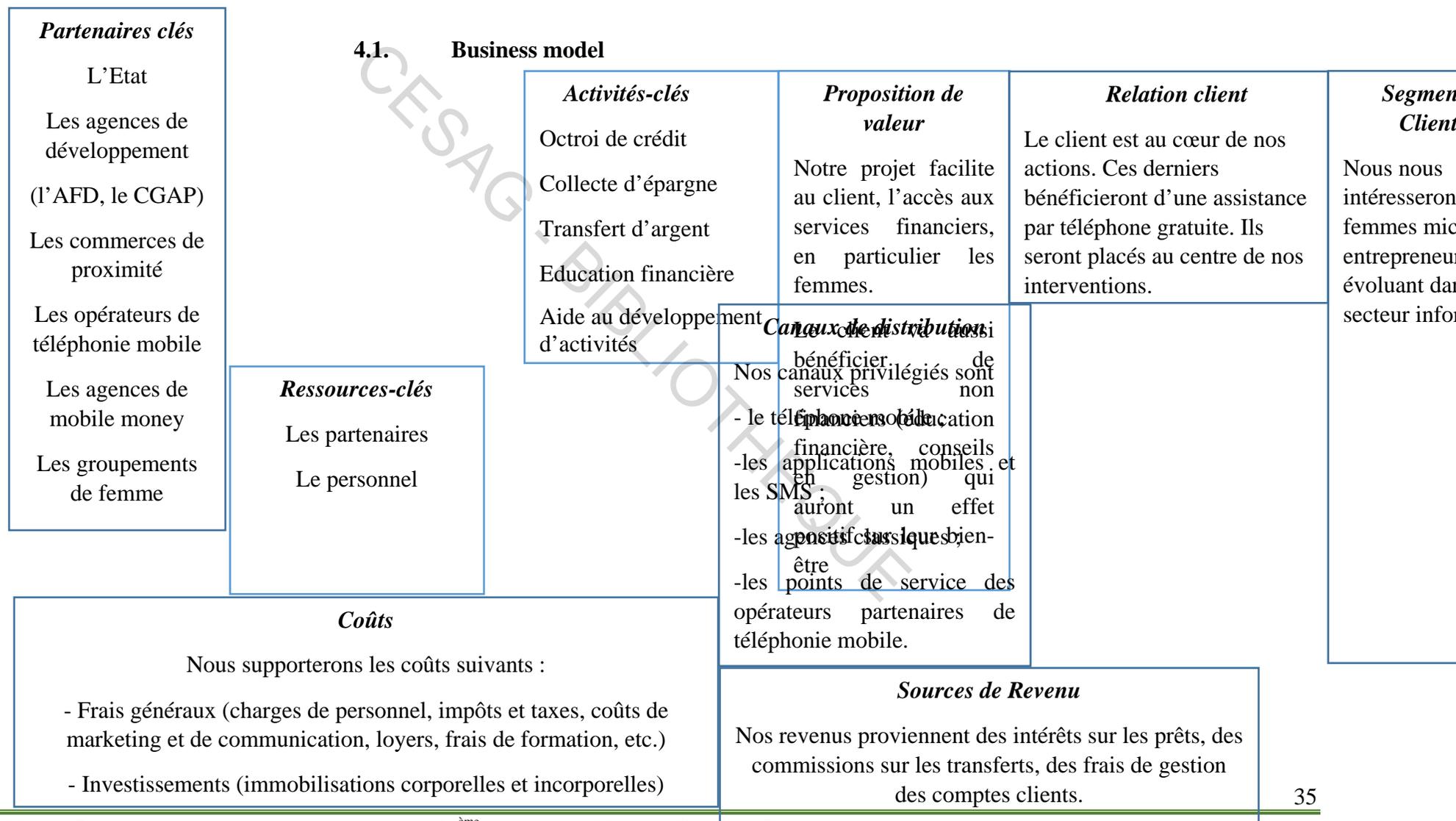
Ce système nous permettra d'exploiter les bases de données constituées sur nos clients.

- Développement de marché

Cette stratégie va consister à étendre nos activités vers de nouvelles régions, notamment celles du nord et de l'ouest de la Côte d'Ivoire au regard du potentiel agricole existant.

4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIÈRE

4.1. Business model



4.2. Prévisions d'activités de BEDOU MICROFINANCE

Ces prévisions se basent sur les informations des SFD constitués sous forme de société anonyme au démarrage de leurs activités.

4.2.1. Prévision d'évolution de la clientèle

Les données des principaux concurrents au démarrage de leurs activités se présentent comme ci-après :

Tableau 6 : Evolution de la clientèle des principaux concurrents au démarrage de leurs activités

		Nombre de clients				
N°	SFD	2010	2011	2012	2013	2014
1	BAOBAB	5931	19776	22487	35456	36483
2	ADVANS	6705	18623	22423	25785	26412
3	CAC	6562	19564	25789	27564	36247
	Total	19198	57963	70699	88805	99142
	Moyenne	6400	19321	23566	29602	33047

Source : Direction de la microfinance

Tout en restant prudent et tenant compte des différences de moyens, nous fixerons des objectifs et des parts de marché inférieurs aux moyennes susmentionnées. Ces objectifs sont réalistes et réalisables car ils tiennent compte du niveau de concurrence actuelle.

Le tableau ci-après fait ressortir les prévisions en termes de clientèle de BEDOU MICROFINANCE

Tableau 7: Prévisions de la clientèle de 2021 à 2023

Années	2021	2022	2023
Nombre de clients	2000	2400	4880
Cocody	2000	2400	2880
Marcory	0	0	2000

Source : Nous-mêmes

4.2.2. Préviation d'évolution des dépôts

Il ressort des informations recueillies que les structures concurrentes ont mobilisé des dépôts moyens de 820 860 151 FCFA en 2012, 1 915 229 241 FCFA en 2013 et 3 283 107 270 FCFA en 2014.

Les dépôts à vue moyens remontent à 287 500 FCFA, les dépôts à terme à 1 818 182 FCFA, les comptes de crédit à 198 864 FCFA, les cautions de garantie à 500 000 FCFA, etc.

Suivant le principe de fixation des prévisions du niveau de la clientèle présenté plus haut, l'estimation des dépôts est effectuée en visant des objectifs minimums. D'abord, les nombres moyens de comptes gérés par les structures concurrentes au début de leurs activités ont été analysés. Ensuite, nous avons calculé les moyennes des dépôts effectués par les clients des concurrents, au titre des produits similaires à ceux proposés par BEDOU MICROFINANCE. Enfin, nous nous sommes basés sur les données de la structure concurrente dont l'encours des dépôts est le plus faible au démarrage soit 464 353 466 FCFA.

Tableau 8 : Préviation des dépôts de BEDOU MICROFINANCE de 2021 à 2023

NATURE DE DEPOTS	2021			2022			2023		
	Nombre de comptes	Dépôts Moyens	Total	Nombre de comptes	Dépôts Moyens	Total	Nombre de comptes	Dépôt Moyens	Total
Comptes courants particulier	1500	150 000	225 000 000	1596	150 000	239 400 000	3 835	150 000	575 250 000
Compte courant professionnel	80	500 000	40 000 000	106	500 000	53 000 000	254	500 000	127 000 000
Dépôts à termes reçus	50	1 500 000	75000 000	80	1 500 000	120 000 000	192	1500 0000	288 000 000
Comptes d'épargne sur livret	90	180 000	16 200 000	200	180 000	36 000 000	480	180 000	86 400 000
Comptes d'épargne à régime spécial	70	200 000	14 000 000	90	200 000	18 000 000	216	200 000	43 200 000
Autres dépôts de garantie	130	500 000	65000 000	276	500 000	138 000 000	662	500 000	331 000 000
Sous-Total			435 200 000			604 400 000			1 450 000
Emprunts			100 000 000			150 000 000			300 000 000
TOTAL EPARGNE		535 200 000			754 400 000			1 750 850 000	

Source : Interview Agent BCEAO

Nous ciblons les dépôts de 435 200 000 FCFA, 604 400 000 FCFA et 1 450 000 FCFA respectivement en 2021, 2022 et 2023.

4.2.3. Prévision d'évolution des crédits

Parmi les structures concurrentes, celle ayant la plus faible part de marché au démarrage représentait 0,7% de l'encours des crédits la première année, 1% la seconde et 1,3% la troisième.

Ainsi, à l'instar des prévisions réalisées plus haut, nous nous basons sur les hypothèses minimums relativement aux réalisations passées des structures concurrentes. Il aurait été possible de baser les calculs sur les activités récentes, mais les prévisions obtenues auraient sans doute été trop optimistes, donc difficiles à justifier.

Ainsi, les prévisions de BÉDOU MICROFINANCE sont consignées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Prévisions de crédits de BÉDOU MICROFINANCE de 2021 à 2023

RUBRIQUES	2021	2022	2023
Valeurs relatives des prévisions d'encours de crédits	0,7%	1,0%	1,3%
Base des objectifs (encours de crédits des principaux SFD au 31/12 /2021)	72 581 544 707		
Valeurs absolues des prévisions d'encours de crédit	508 070 813	725 815 447	943 560 081

Source : Interview Agent BCEAO

4.2.4. Prévisions des crédits en souffrance

BÉDOU MICROFINANCE au regard de sa politique d'épargne et de crédit, veillera à contenir son Portefeuille à Risque (PAR) dans les proportions indiquées par la réglementation en vigueur. Le tableau ci-dessous a été élaboré en faisant l'hypothèse que 5% des crédits octroyés sont supposés être potentiellement à risque.

Tableau 10 : Prévision des créances en souffrance

Rubriques	2021	2022	2023
Crédits à court terme	406 656 650	580 652 358	754 848 065
5% des crédits à moyen terme	20 332 833	29 032 618	37 742 403
Crédits à court terme nets	386 323 818	551 619 740	717 105 662
Crédit à moyen terme	101 414 163	145 163 089	188 712 016
5% Crédits à moyen terme	5 070 708	7 258 154	9 435 601
Crédits à moyen terme nets	96 343 455	137 904 935	179 276 415
Encours global des crédits	508 070 813	725 815 447	943 560 081
Total crédits en souffrance	25 403 541	36 290 772	47 178 004
Total encours des crédits sains nets	482 667 272	689 524 675	896 382 077
Provisions sur crédits en souffrance d'au plus 6 mois (40%) crédits en souffrance	10 161 416	14 516 309	18 871 202

Source : Calculés à partir des prévisions sur l'encours des crédits

4.2.5. Synthèse des activités de BEDOU MICROFINANCE

Le tableau ci-après récapitule les prévisions en termes d'encours de dépôts et de crédits :

Tableau 11 : synthèse des activités de BEDOU MICROFINANCE

Année	2021	2022	2023
Encours de dépôts	435 200 000	604 400 000	1 450 850 000
À vue	265 000 000	292 400 000	702 250 000
Comptes à régime spécial	14 000 000	18 000 000	43 200 000
Comptes à termes	156 200 000	294 000 000	705 400 000
Encours de crédit	508 070 813	725 815 447	943 560 081
Court terme (80%)	406 456 650	580 652 358	754 848 065
Moyen terme (20%)	101 614 163	145 163 089	188 712 016

Source : Interview Agent BCEAO

4.3. Prévisions des produits et des charges

4.3.1. Prévisions des produits

- Produits sur les opérations avec la clientèle

Rappel : la tarification des produits de BEDOU MICROFINANCE se résume comme suit :

- Intérêts facturés sur les prêts 1,5% par mois, soit 18% par an (au plus 1,6% par mois) hormis ceux sur les crédits de bons de commande qui sont facturés à 1,3% soit 16% annuel ;
- Frais de dossier de mise en place de prêts (1% à 1,5% avec un minimum de 5000 FCFA)
- Concernant les intérêts sur les crédits, il convient de préciser que :
- Intérêts sur crédit aux clients (80% du crédit à court terme contre 20% du crédit à long terme) : ce sont les intérêts perçus sur les crédits effectivement remboursés au cours de l'année en supposant que 45% des crédits décaissés sont des crédits *avance sur bons de commande* rémunérés à 16% l'année et que les autres crédits sont octroyés au taux courant de 1,5% par mois soit un taux annuel de 18%.
- Commissions : les commissions oscillent entre 1% et 1,5% du montant du prêt accordé selon l'ancienneté du client ou le type de crédit. Les options retenues pour la période du plan d'affaire sont :
 - Frais de dossiers : 1,5% du montant octroyé
 - Commission d'acceptation : 1% du montant octroyé
 - Commission assurances : 0,5% du montant octroyé

Sur cette base, les produits d'intérêts envisagés pour les trois premières années se présentent comme suit :

Tableau 12 : Produits d'intérêts

ENCOURS NETS de CREDIT		2021	2022	2023
Crédits à court terme	44%	223 551 158	319 358 797	415 166 436
Crédits à moyen terme	11%	55 887 789	79 839 699	103 791 609
Crédits sur bons de commande	45%	228 631 866	326 616 951	424 602 036
TOTAL ENCOURS NET	100%	508 070 813	725 815 447	943 560 081
INTÉRÊTS SUR ENCOURS DE CREDITS		2021	2022	2023
55% Crédits à court terme	7,92%	40 239 208	57 484 583	74 729 958
20% Crédits à moyen terme	1,98%	10 059 802	14 371 146	18 862 490
45% Crédits sur bons de commande	7,20%	36 581 099	52 258 712	67 936 326
TOTAL INTERETS		86 880 109	124 114 441	161 348 774

Source : Calculés à partir de nos hypothèses sur les produits et les encours des crédits

- Commissions diverses

Appliquant les commissions diverses on obtient le tableau ci-après :

Tableau 13 : Commissions diverses

		2021	2022	2023
Encours de crédit		508 070 813	725 815 447	943 560 081
Frais de dossier	1,50%	7 621 062	10 887 232	14 153 401
Commissions d'acceptation	1,00%	5 080 708	7 258 154	9 435 601
Commissions Assurances	0,50%	2 540 354	3 629 077	4 717 800
TOTAL DES COMMISSIONS		15 242 124	21 774 463	28 306 802

Source : Calculés à partir de nos hypothèses sur les commissions et les encours des crédits

- Produits divers d'exploitation

Chaque année, une politique de fixation de prix d'ouverture de compte sera définie et un choix sera opéré en fonction de l'intérêt porté sur les produits proposés aux clients.

Un client peut détenir plusieurs comptes à la fois. Avec la prévision du nombre de clients annuels, le nombre d'ouvertures de comptes espéré va augmenter et on peut l'estimer. Ainsi un client pourrait détenir 2 ou 3 comptes à la fois, mais les ouvertures de ces comptes peuvent ne pas nécessairement se faire au même moment dans la même année.

S'il est admis que deux comptes soient ouverts par chaque client, un client pourrait s'octroyer deux comptes, sachant que le nombre de clients estimés est 4 880, on en déduit que le nombre total de comptes attendus serait de 9760 (4880*2), soit en moyenne 3 254 comptes ouverts par an. De façon empirique, on constate qu'en moyenne, le nombre de clients des structures de microfinance se répartit comme suit :

- 30% concernant les clients professionnels ;
- 70% s'agissant des clients particuliers.

Tableau 14 : Autres produits financiers

Autres produits financiers	Taux	2021	2022	2023
Volume de transfert d'argent		200 000 000	500 000 000	800 000 000
Commissions de transfert	2,00%	4 000 000	10 000 000	16 000 000
Frais de tenue de compte	En nombre			
Nombre de comptes	En valeur numérique discrète	3254	6508	9762
-Compte à vue Particuliers	70%	2 278	4 556	6 833
-Compte à vue professionnels	30%	976	1 952	2 929
Frais de tenue de compte	En valeur monétaire			
-Compte à vue Particuliers	1000 F CFA par mois	27 333 600	54 667 200	82 000 800
Compte à vue Professionnels	3000 F CFA par mois	35 143 200	70 286 400	105 429 600
Frais de tenue de compte		62 476 800	124 953 600	187 430 400
TOTAL		66 476 800	134 953 600	203 430 400

Source : Interviews Agent BCEAO et calcul à partir des hypothèses

Calcul des frais de compte des clients particuliers

$1000 \text{ F CFA} \times 3254 \text{ (Nombre de clients de la 1}^{\text{ère}} \text{ année)} \times 12 \text{ (mois)} = 27\,333\,600 \text{ FCFA.}$

Le même principe a été appliqué aux autres années.

4.3.2. Prévisions des charges

- Charges de fonctionnement
 - Charges salariales

L'effectif du personnel évoluera avec l'augmentation du niveau d'activité ainsi que les salaires. Toutefois les salaires resteront constants entre 2021 et 2023.

Tableau 15 : Charges salariales

Année	2021		2022		2023	
	Nombre	Localisation	Nombre	Localisation	Nombre	Localisation
SITES BEDOU MICROFINANCE						
Siège	1	Cocody	1	Cocody	1	Cocody
Agences	1	Cocody	1	Cocody	1	Marcory
Nombre total de sites	1		1		2	
Charge annuelle locative	12 00 000		12 00 000		18 00 000	
PERSONNEL BEDOU MICROFINANCE						
	Nombre	Salaire mensuel	Nombre	Salaire mensuel	Nombre	Salaire mensuel
Directeur Général	1	1 200 000	1	1 200 000	1	1 200 000
Assistant administratif et RH	1	400 000	1	400 000	1	400 000
Responsable Informatique	1	600 000	1	600 000	1	600 000
Chef comptable	1	700 000	1	700 000	1	700 000
Responsable du crédit	1	600 000	1	600 000	1	600 000
Chargé d'accueil	1	250 000	1	250 000	2	500 000
Secrétaire de direction	-	-	-	-	1	250 000
Caissier	1	450 000	1	450 000	2	900 000
Année	2021		2022		2023	
Assistant comptable	-	-	-	-	1	400 000

Chauffeur	-	-	-	-	1	200 000
Assistant Audit interne	-	-	-	-	1	400 000
Auditeur interne	1	600 000	1	600 000	1	600 000
Chef d'agence	1	700 000	1	700 000	2	1 400 000
Assistant Responsable de Crédit	-	-	-	-	1	400 000
Chargé de crédit	2	900 000	2	900 000	2	900 000
Total	11	6 400 000	11	6 400 000	19	9 450 000
Charge salariale annuelle		76 800 000		76 800 000		113 400 000

Source : Interview Agent BCEAO

➤ Charges de loyer et assimilés

Nous louerons un local à Cocody pour l'agence principale et le siège, au cours des deux premières années et un autre à Marcory pour la deuxième agence. Le local de Cocody coûtera 1 000 000 F CFA par mois et celui de Marcory 500 000 FCFA par mois.

Ces charges sont contenues dans le tableau ci-dessus.

➤ Charges d'électricité et d'eau

Au regard des charges d'électricité et d'eau payées mensuellement par les structures concurrentes, nous prévoyons les montants suivants :

- Electricité :
 - ◆ 500 000 F par mois pour la seule agence de Cocody durant la première année, soit 6 000 000 F CFA ;
 - ◆ 654 208 F CFA par mois pour la seule agence de Cocody durant la deuxième année, soit 7 850 500 F CFA
 - ◆ 958 840 F CFA par mois (pour les deux agences) à la troisième année, soit 11 506 080 F CFA.
- Eau :

- ◆ 100 000 F par mois (pour la seule agence de Cocody) durant la première année, soit 1 200 000 F CFA ;
 - ◆ 130 875 F CFA par mois (pour la seule agence de Cocody durant la première année soit 1 570 500 F CFA ;
 - ◆ 199 494 F CFA par mois pour les deux agences à la troisième année, soit 2 393 928 F CFA
- Charges de télécommunications (y compris internet et VPN pour le SIG)

Les frais de téléphone fax et internet vont s'articuler en moyenne autour des montants ci-après :

- Première année : 291 667 F CFA par mois, soit 3 500 000 F CFA la première année.
- Deuxième année : 381 584 F CFA par mois, soit 4 579 000 F CFA la deuxième année.
- Troisième année : 400 000 F CFA par mois, soit 4 800 000 F CFA au bout de l'année.

➤ Charges financières et fiscales

-Charges financières (rémunération de l'épargne)

Tableau 16 : Charges financières

Année		2021	2022	2023
Encours de dépôts		435 200 000	604 400 000	1 450 850 000
À vue		265 000 000	292 400 000	702 250 000
Comptes à régime spécial		14 000 000	18 000 000	43 200 000
Comptes à termes		156 200 000	294 000 000	705 400 000
Intérêts sur dépôts	Taux			
A vue	-			
Comptes à régime spécial	3,5%	490 000	630 000	1 512 000
Compte à termes	5,0%	7 810 000	14 700 000	35 270 000
Total Intérêts sur dépôts		8 300 000	15 330 000	36 782 000

Source : Nous-même

-Charges fiscales

Les charges fiscales sont constituées de taxes sur appointements et salaires, des charges fiscales, patronales et des vignettes.

◆ Première et deuxième années

- Taxes sur appointements et salaires : 350 000 F CFA par mois, soit 4 200 000 CFA chaque année des deux premières années ;
- Charges fiscales et patronales : 50 000 F CFA par mois, soit 600 000 F CFA chaque année des deux premières années ;
- Vignettes : 40 000 FCFA par mois, soit 480 000 F CFA chaque année des deux premières années.

◆ Troisième année

- Taxes sur appointements et salaires : 600 000 F CFA par mois pour les deux agences soit, 7 200 000 F CFA la troisième année ;
- Charges fiscales et patronales : 100 000 F CFA par mois pour les deux agences, soit 1 200 000 F CFA la troisième année ;
- Vignettes : 80 000 F CFA par mois pour les deux agences, soit 960 000 F CFA la troisième année.

4.4. Prévision des investissements et moyens financiers de démarrage

Tableau 17 : Immobilisations de BEDOU MICROFINANCE

Rubriques	2021			2022			2023		
	Quantité	PU	Montant	Quantité	P U	Montant	Quantité	PU	Montant
Dépôts et cautionnements	1	12 000 000	12 000 000	-			1	6 000 000	6 000 000
Immobilisations incorporelles			50 000 000	-					50 000 000
Logiciel IGO MICROFINANCE (V2)	1	25 000 000	25 000 000	-			1	25 000 000	25 000 000
Logiciel comptable (V2)	1	12 500 000	12 500 000				1	12 500 000	12 500 000
Logiciel E-finance (V2)	1	12 500 000	12 500 000				1	12 500 000	12 500 000
Immobilisations corporelles d'exploitation			20 870 000						20 870 000
Groupes électrogènes	1	670 000	670 000	-			1	670 000	670 000
Split	4	400 000	1 600 000	-			4	400 000	1 600 000
Coffres forts	1	300 000	300 000	-			1	300 000	300 000
Installations et agencements	1	3 700 000	3 700 000	-			1	3 700 000	3 700 000

Décompteurs/Détecteurs	2	150 000	300 000	-			2	150 000	300 000
Bureau Directeur	3	250 000	750 000	-			3	250 000	750 000
Bureaux agents	10	200 000	2 000 000				10	200 000	2 000 000
Chaise	10	75 000	750 000	-			10	75 000	750 000
Ordinateurs	4	500 000	2 000 000	-			4	500 000	2 000 000
Imprimantes	4	150 000	600 000	-			4	150 000	600 000
Onduleurs et Switch	4	100 000	400 000	-			4	100 000	400 000
Véhicules	1	7 000 000	7 000 000				1	7 000 000	7 000 000
Acquisition de Motos	2	400 000	8 000 000	-			2	400 000	8 000 000
TOTAL			82 870 000	-					76 870 000

Source : Nous-mêmes

4.4.1. Prévisions des immobilisations

Elles comportent les immobilisations corporelles, incorporelles et financières.

Ces immobilisations seront amorties sur une période de (03) ans.

- Prévisions des immobilisations corporelles

Elles comportent tous les investissements relatifs aux sièges et Agences en matière d'équipements.

- Aménagements et équipements

Au démarrage de ses activités, BEDOU MICROFINANCE sera dotée d'équipements modernes et en particulier d'un outil informatique performant et adapté. L'institution sera pourvue de la totalité des équipements nécessaires à son bon fonctionnement. Les équipements suivront les besoins de la Société pour répondre aux exigences de ses activités.

Le siège et les agences disposeront de groupes électrogènes pour garantir un service ininterrompu en cas de panne d'électricité.

Le parc automobile évoluera en fonction des activités de BEDOU MICROFINANCE.

- Mobiliers et les Equipements de bureaux

Ces équipements comprennent tout le matériel de bureau, à savoir : les bureaux, fauteuils, chaises, tables, détecteurs de faux billets, etc.

- Equipements informatiques

Le système informatique devra être suffisamment performant pour accompagner les activités et la croissance de BEDOU MICROFINANCE.

Cet équipement permettra de traiter à temps, voire en temps réel tout le système d'information de tout le Groupe (Siège, Agence principale, et toutes les autres agences en activité).

Le Système d'information sera pourvu d'un back-up localisé sur un site de repli différent.

Le reste des équipements informatiques est essentiellement constitué des ordinateurs individuels, des imprimantes et du petit matériel informatique, ainsi que des onduleurs qui assureront la protection des appareils.

- Prévisions des immobilisations financières

Il s'agit principalement des dépôts et cautionnements non amortissables. *Les prix sont libellés en FCFA*

Tableau 18 : Plan d'amortissement

		2021				2022				2023			
Immobilisations incorporelles	Vie utile (en année)	VCN initial	Dotations aux amortissements	Amortissements cumulés	VCN final	VCN initial	Dotations aux amortissements	Amortissements cumulés	VCN final	VCN initial	Dotations aux amortissements	Amortissements cumulés	VCN final
	4	25 000 000	6 250 000	6 250 000	18 750 000	25 000 000	6 250 000	12 500 000	12 500 000	25 000 000	6 250 000	18 750 000	6 250 000
	4									25 000 000	6 250 000	6 250 000	18 750 000
	4	12 500 000	3 125 000	3 125 000	9 375 000	12 500 000	3 125 000	6 250 000	6 250 000	12 500 000	3 125 000	9 375 000	3 125 000
	4									12 500 000	3 125 000	3 125 000	9 375 000
	4	12 500 000	3 125 000	3 125 000	9 375 000	12 500 000	3 125 000	6 250 000	6 250 000	12 500 000	3 125 000	9 375 000	3 125 000
	4									12 500 000	3 125 000	3 125 000	9 375 000
	ST/II	50 000 000	12 500 000	12 500 000	37 500 000	50 000 000	12 500 000	25 000 000	25 000 000	100 000 000	25 000 000	50 000 000	50 000 000
Immobilisations corporelles	5	670 000	134 000	134 000	536 000	670 000	134 000	268 000	402 000	670 000	134 000	402 000	268 000
	5									670 000	134 000	134 000	536 000
	4	1 600 000	400 000	400 000	1 200 000	1 600 000	400 000	800 000	800 000	1 600 000	400 000	1 200 000	400 000
	4									1 600 000	400 000	400 000	1 200 000
	5	300 000	60 000	60 000	240 000	300 000	60 000	120 000	180 000	300 000	60 000	180 000	120 000
	5									3 000 000	60 000	60 000	240 000
	4	3 700 000	925 000	925 000	2 775 000	3 700 000	925 000	1 850 000	1 850 000	3 700 000	925 000	2 775 000	925 000
	4									3 700 000	925 000	925 000	2 775 000
	3	300 000	100 000	100 000	200 000	300 000	100 000	200 000	100 000	300 000	100 000	300 000	-
	3									300 000	100 000	100 000	200 000
	4	750 000	187 500	187 500	562 500	750 000	187 500	375 000	375 000	750 000	187 500	562 500	187 500
	4									750 000	187 500	187 500	562 500
	4	2 000 000	500 000	500 000	1 500 000	2 000 000	500 000	1 000 000	1 000 000	2 000 000	500 000	1 500 000	500 000
	4									2 000 000	500 000	500 000	1 500 000
	4	750 000	187 500	187 500	562 500	750 000	187 500	375 000	375 000	750 000	187 500	562 500	187 500
	4									750 000	187 500	187 500	562 500
	3	2 000 000	666 667	666 667	1 333 333	2 000 000	666 667	1 333 333	666 667	2 000 000	666 667	2 000 000	-
	3									2 000 000	666 667	666 667	1 333 333
	3	600 000	200 000	200 000	400 000	600 000	200 000	400 000	200 000	600 000	200 000	600 000	-
	3									600 000	200 000	200 000	400 000
	3	400 000	133 333	133 333	266 667	400 000	133 333	266 667	133 333	400 000	133 333	400 000	-
	3									400 000	133 333	133 333	266 667
	4	7 000 000	1 750 000	1 750 000	5 250 000	7 000 000	1 750 000	3 500 000	3 500 000	7 000 000	1 750 000	5 250 000	1 750 000

	4									7 000 000	1 750 000	1 750 000	5 250 000
	5	800 000	160 000	160 000	640 000	800 000	160 000	320 000	480 000	800 000	160 000	480 000	320 000
	5	-	-	-	-					800 000	160 000	160 000	640 000
	ST/IC	20 870 000	5 404 000	5 404 000	15 466 000	20 870 000	5 404 000	10 808 000	10 062 000	41 740 000	10 808 000	21 616 000	20 124 000
TOTAL GENERAL		70 870 000	17 904 000	17 904 000	52 966 000	70 870 000	17 904 000	35 808 000	35 062 000	141 740 000	35 808 000	71 616 000	70 124 000

Source : Nous-même

Il ressort que :

- les amortissements remontent à 17 904 000 F CFA, 35 808 000 F CFA et 71 616 000 F CFA respectivement en 2021, 2022 et 2023 ;
- les Valeurs Comptables Nettes (VCN) initiales sont de 70 870 000 F CFA, 70 870 000 F CFA et 141 124 000 F CFA respectivement en 2021, 2022 et 2023 ;
- les VCN finales se chiffrent à 52 966 000 F CFA, 35 062 000 F CFA et 70 124 000 F CFA respectivement en 2021, 2022 et 2023.

- Coût de démarrage du projet

Tableau 19 : Coût de démarrage du projet

Désignation	Montant
Charges locatives	12 000 000
Charges salariales	76 800 000
Charges d'électricité	6 000 000
Charges d'eau	1 200 000
Charges de télécommunication	3 500 000
Charges fiscales	5 280 000
Immobilisations incorporelles	50 000 000
Immobilisations corporelles	20 870 000
TOTAL	170 370 000

Source : Nous-même

4.4.2. Moyens financiers de démarrage

Le financement des activités et des dépenses sera assuré par le capital social de 500 millions de FCFA et les dépôts collectés auprès de la clientèle. La subvention d'exploitation de 10 000 000 de FCFA par an sur 5 années, soit 50 millions de FCFA au total, provenant de l'AEJ, permettra de couvrir une partie des charges d'exploitation.

4.5. Analyse de la rentabilité

Les indicateurs de rentabilité traduisent la capacité d'une institution de microfinance à maintenir son activité et assurer sa viabilité. Ces indicateurs renseignent également sur la santé financière de l'institution.

Dans l'espace UMOA, la BCEAO a édicté l'Instruction n°020-12-2010 relative aux indicateurs périodiques à transmettre par les SFD au Ministre chargé des finances, à la BCEAO et à la Commission Bancaire de l'UMOA. Ce texte comporte les indicateurs de rentabilité applicables aux institutions de microfinance de la zone. Il fixe les normes à respecter pour chaque ratio.

Tableau 20 : Synthèse des indicateurs de rentabilité de BEDOU MICROFINANCE de 2021 à 2023

Indicateurs	Formule	2021	2022	2023	Norme
Rentabilité des fonds propres	$\frac{\text{Résultat d'exploitation hors subventions (RE)}}{\text{Montant moyen des fonds propres pour la période}}$	-4,17%	13,57%	15,75%	>15%
Rentabilité de l'actif	$\frac{\text{Résultat d'exploitation hors subventions (RE)}}{\text{Montant moyen de l'actif pour la période}}$	-2,26%	6,60%	4,86%	>3%
Autosuffisance opérationnelle	$\frac{\text{Montant total des produits d'exploitation}}{\text{Montant total des charges d'exploitation}}$	88,73%	137,05%	133,34%	>130%
Marge bénéficiaire	$\frac{\text{Résultat d'exploitation (RE)}}{\text{Montant total des produits d'exploitation}}$	-12,70%	27,03%	25,01%	>20%
Coefficient d'exploitation	$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produits financiers nets (PFN)}}$	95,85%	61,84%	60,57%	<ou=60%

Source : Nous-mêmes

4.5.1. Rentabilité des fonds propres

Le ratio de rendement des fonds propres mesure la capacité d'une IMF à renforcer les capitaux propres à travers des bénéfices non distribués. Il permet de mesurer la viabilité des systèmes financiers décentralisés et leur capacité à rentabiliser les fonds mis à disposition par les actionnaires.

Entre 2021 et 2022, ce ratio est passé de -4,17% à 13,57%, ce qui est inférieur à la norme de la BCEAO (>15%). Cette situation s'explique notamment par le fait que l'institution soit en phase de démarrage. Toutefois, une évolution positive a été notée en 2023, car ce ratio a atteint 15,75%. Nous constatons ainsi que la structure parvient à générer des rendements positifs dès la troisième année de son exploitation.

4.5.2. Rentabilité de l'actif

Le ratio de rendement sur actif renseigne sur la performance des actifs de l'institution, visant à optimiser leur rentabilité. Ce ratio inclut non seulement le rendement du portefeuille mais aussi tous les autres produits tirés des placements et autres activités d'exploitation. Il évalue dans quelle mesure les SFD tirent profit de ses actifs pour générer son résultat.

Le ratio de rendement sur actif est ressorti à 4,86% en 2023, après -2,26% en 2021, pour une norme de 3% minimum. Au bout de la troisième année d'activité, le résultat obtenu traduit qu'en moyenne, 100 F CFA de l'actif génère un gain de 4,86 FCFA.

4.5.3. Autosuffisance opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle est une mesure de la pérennité. Elle indique si l'IMF peut couvrir intégralement ses dépenses d'exploitation (y compris les pertes sur prêts et les coûts de financement) à l'aide de revenus autogénérés.

Nous constatons que ce ratio se situe en dessous de la norme édictée par la BCEAO (>130%) en 2021 (88,73%). Ce résultat laisse apparaître que BEDOU MICROFINANCE rencontrerait des difficultés au démarrage pour la couverture de ses dépenses d'exploitation par ses produits autogénérés. En revanche, les résultats obtenus en 2022 et 2023 montrent que ce ratio est ressorti respectivement à 137,05% puis à 133,34%. Malgré la baisse du ratio entre ces deux périodes, il reste supérieur à la norme édictée par la BCEAO.

4.5.4. Marge bénéficiaire

La marge bénéficiaire mesure le pourcentage restant des produits d'exploitation, après paiement de toutes les charges financières et d'exploitation et la dotation aux provisions pour créances douteuses.

Cette marge, de -12,70% en 2021, largement en-dessous de la norme édictée par la BCEAO (>20%), traduit la non-maîtrise des charges qui impacte négativement la viabilité de BEDOU MICROFINANCE sur la première année. La situation s'est nettement améliorée en 2022 (27,03%) et en 2023 (25,01%). Cette tendance haussière s'explique par une augmentation concomitante des produits financiers et du résultat opérationnel.

4.5.5. Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation sert à mesurer l'efficacité de l'exploitation d'une IMF. Ce ratio, dont la norme réglementaire fixée par la BCEAO est $\leq 60\%$, mesure la proportion des produits financiers nets qui est absorbée par les frais généraux.

Nous observons une tendance à la baisse de ce ratio qui passe de 95,85% en 2021 à 60,57% en 2023. Cela traduit la réduction de la part des dépenses générales d'exploitation dans les produits financiers. Une meilleure maîtrise des charges et une amélioration de la rentabilité des opérations justifieraient cette performance. Ainsi, il convient de noter une consolidation de la marge de manœuvre disponible après paiement des frais généraux.

4.6. Analyse de la sensibilité

4.6.1. Scénario pessimiste

Si les conditions macroéconomiques se détériorent du fait de la baisse prolongée du cours des produits de base qui assurent au pays son taux de croissance élevé, alors la production va baisser entraînant avec elle celle du PIB. Les activités tourneront au ralenti et les ménages vont constater la baisse de leurs revenus et l'augmentation du chômage. L'impact de cette détérioration de l'environnement macroéconomique sur le secteur de la microfinance sera évident. Il est supposé dans ce cas, la réalisation des conditions suivantes :

- réduction de la clientèle de 15% ;
- réduction des dépôts de 15% ;
- réduction des crédits de 15%

Toutes choses étant égales par ailleurs notamment en situation sociopolitique paisible, l'on constatera que le niveau des produits, notamment les intérêts sur crédits employés vont baisser, consécutivement à la baisse des dépôts et des crédits accordés.

4.6.2. Scénario optimiste

Dans le cas contraire, si les conditions macroéconomiques du pays s'améliorent de façon inattendue du fait de l'élévation du prix des produits de base qui assurent au pays son taux de croissance élevé, alors la production va augmenter entraînant avec elle celle du PIB. Les activités seront rentables et les ménages vont constater l'augmentation de leurs revenus et la

baisse du chômage. L'impact de cette amélioration de l'environnement macroéconomique sur le secteur de la microfinance sera évident. Il est supposé dans ce cas, la réalisation des conditions suivantes :

- augmentation de la clientèle de 15% ;
- augmentation des dépôts de 15% ;
- augmentation des crédits de 15% ;

Toutes choses étant égales par ailleurs notamment en situation sociopolitique favorable, l'on constatera que le niveau des produits notamment, les intérêts sur crédits employés augmentent, consécutivement à l'augmentation des dépôts et des crédits accordés.

4.6.3. Résultat du test de sensibilité

Les états financiers prévisionnels obtenus sur la base du test de sensibilité réalisé au moyen des scénarios optimistes et pessimistes ont donné les résultats ci-après :

- Année 2021
 - Etats financiers en scénario optimiste

-Dépôts : 500 480 000 FCFA

-Crédits : 584 281 435 FCFA

Dans ce cas, BEDOU MICROFINANCE connaîtra une hausse de ses ressources d'un montant de 65 280 000 FCFA relativement au scénario de base.

La hausse des dépôts de 15% va entraîner celle des charges financières relatives aux intérêts versés sur les dépôts dans les mêmes proportions. De même, les produits financiers augmenteront de 15%. Ainsi en 2021 :

Intérêts versés sur les dépôts : $8\,300\,000 \times 1,15 = 9\,545\,000$ FCFA

Produits financiers des crédits octroyés : $86\,880 \times 109\,1,15 = 99\,912\,125$ FCFA

- Etats financiers en scénario pessimiste

-Dépôts : 369 920 000 FCFA ;

-Crédits : 431 860 191 FCFA ;

Dans ce cas, BEDOU MICROFINANCE connaîtra une baisse de ses ressources d'un montant de 65 280 000 FCFA par rapport au scénario réaliste.

Cette baisse des dépôts de 15% va entraîner celle des charges financières relativement aux intérêts versés sur les dépôts dans les mêmes proportions. De même, les produits financiers diminueront de 15%. Ainsi en 2021:

Intérêts versés sur les dépôts : $8\,300\,000 \times 0,85 = 7\,055\,000$ FCFA.

Produits financiers des crédits octroyés : $86\,880\,109 \times 0,85 = 73\,848\,093$ FCFA.

- Année 2022

- Etats financiers en scénario optimiste

-Dépôts : 695 060 000 FCFA

-Crédits : 834 687 764 FCFA

Dans ce cas, BEDOU MICROFINANCE connaîtra une hausse de ses ressources d'un montant de 90 660 000 FCFA, relativement au scénario de base.

Ainsi, l'augmentation des dépôts de 15% va favoriser celle des charges financières relatives aux intérêts versés sur les dépôts dans les mêmes proportions. De même, les produits financiers augmenteront de 15% relativement au volume des emprunts qui va augmenter de 15%. Ainsi en 2022 :

Intérêts versés sur les dépôts : $15\,330\,000 \times 1,15 = 17\,629\,500$ FCFA.

Produits financiers des crédits octroyés : $124\,114\,441 \times 1,15 = 142\,371\,607$ FCFA

- Etats financiers en scénario pessimiste

- Dépôts : 513 740 000 FCFA

- Crédits : 616 943 130 FCFA.

Dans ce cas, BEDOU MICROFINANCE enregistrera une baisse de ses ressources d'un 90 660 000 FCFA, par rapport au scénario réaliste. Toutefois, cette baisse même si elle est importante, n'aura aucun effet sur la viabilité de la structure, car les fonds propres et le niveau de liquidité demeurent intacts, comme l'indiquent les ratios prudentiels.

Cette baisse des dépôts de 15% va conduire à celles des charges financières, relativement aux intérêts versés sur les dépôts dans les mêmes proportions. De même, les produits financiers diminueront de 15%. Ainsi, en 2022 :

Intérêts versés sur les dépôts : $15\,330\,000 \times 0,85 = 13\,030\,500$ FCFA.

Produits financiers des crédits octroyés : $124\,114\,441 \times 0,85 = 105\,497\,275$ FCFA.

- Année 2023
 - Etats financiers en scénario optimiste
 - Dépôts : 1 668 477 500 F CFA
 - Crédits : 1 085 094 093 F CFA

Dans ce cas, BEDOU MICROFINANCE notera une hausse de ses ressources d'un montant de 217 627 500 F CFA, relativement au scénario de base.

Ainsi, l'augmentation des dépôts de 15% va induire celle des charges financières relatives aux intérêts versés sur les dépôts dans les mêmes proportions. De même, les produits financiers augmenteront de 15% relativement au volume des emprunts qui va augmenter de 15%. Ainsi en 2023 :

-Intérêts versés sur les dépôts : $376\,782\,000 \times 1,15 = 42\,299\,300$ FCFA.

-Produits financiers des crédits octroyés : $161\,348\,774 \times 1,15 = 185\,551\,090$ FCFA.

- Etats financiers en scénario pessimiste

-Dépôts : 1 233 222 500 FCFA

-Crédits : 802 026 069 FCFA.

Dans ce cas, BEDOU MICROFINANCE connaîtra une baisse de ses ressources d'un montant de 217 627 500 FCFA, par rapport au scénario réaliste. Toutefois, cette baisse même si elle est importante, n'aura aucun effet sur la viabilité de la structure, car les fonds propres et le niveau de liquidité demeurent intacts, comme l'indiquent les ratios prudentiels.

Cette baisse des dépôts de 15% va entraîner celles des charges financières, relativement aux intérêts versés sur les dépôts dans les mêmes proportions. De même, les produits financiers diminueront de 15%. Ainsi, en 2023 :

-Intérêts versés sur les dépôts : $36\,782\,000 \times 0,85 = 31\,264\,700$ FCFA

-Produits financiers des crédits octroyés : $161\,348\,774 \times 0,85 = 137\,146\,458$ FCFA.

4.7. Analyse et gestion des risques

La plupart des institutions de microfinance poursuivent une double mission : offrir des services financiers aux populations vulnérables (mission sociale) et atteindre la pérennité financière (mission commerciale). Pour cela, une IMF doit être en mesure d'identifier et d'atténuer les risques qui menacent sa situation financière et son existence à long-terme.

Les risques des IMF peuvent être organisés en quatre catégories, à savoir : les risques réglementaires, les risques financiers, les risques opérationnels et les risques stratégiques.

4.7.1. Famille de risques réglementaires

Elle concerne les risques liés au non-respect des obligations légales et réglementaires (loi, décret, instructions de la BCEAO, RCSFD et aux autres textes applicables aux SFD).

- Risque légal et réglementaire

Risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire lié au non-respect de dispositions réglementaires.

- Risque contractuel

Remise en cause d'un accord compte tenu du non-respect des engagements prévus.

4.7.2. Famille de risques financiers

Elle regroupe les événements qui dégradent la situation financière du SFD.

- Risque de crédit

Risque de pertes financières sur une créance ou de non-paiement à l'échéance d'une dette.

- Risque de marché

Pertes financières ou dépréciation de la valeur des actifs financiers résultant de plusieurs facteurs dont le change et la dépréciation des participations ou des titres financiers.

- Risque de liquidité

Risque de perte de revenus ou de capital due à l'incapacité à s'acquitter de ses obligations lorsqu'elles arrivent à échéance.

- Risque de solvabilité

C'est l'incapacité d'un débiteur à honorer ses dettes.

4.7.3. Famille de risques opérationnels

Elle concerne les risques liés notamment à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes de contrôle interne.

- Risque de transaction

Perte liée aux opérations commerciales ou financières.

- Risque de fraude et d'atteinte à l'intégrité

Risque d'un acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance.

- Risque de systèmes d'information

Défaillances en matière de qualité, de sécurité et d'intégrité des données.

- Risque des ressources humaines

C'est le risque de défaillances dans les relations sociales.

- Risque de politiques et procédures

C'est le risque lié au non-respect de dispositions propres aux activités des SFD, quelles soient des normes professionnelles ou déontologiques.

- Risque de comptabilité

Risque lié aux erreurs significatives dans le traitement, la centralisation et la production de l'information financière.

- Risque d'administration

Risque lié au non-respect des procédures internes.

- Risque de sécurité des actifs et du personnel

Risques liés à la sécurité des biens, des personnes et des locaux.

4.7.4. Famille de risques stratégiques

Ces risques traduisent l'incapacité d'une organisation à appréhender son environnement et à élaborer des stratégies basées sur une vision à long terme de la structure pour assurer sa pérennité.

- Risque de réputation ou déontologie

Risque de pertes financières, commerciales et économiques qu'encourt un SFD en matière d'image.

- Risque de gouvernance

Difficultés rencontrées par un SFD à fournir une orientation stratégique, à s'assurer l'atteinte des objectifs dans la gestion adéquate des risques et de l'utilisation appropriée des ressources.

- Risque pays et politique

Situation politique ou décision du pouvoir politique comme l'exclusion de certains marchés, les perturbations pré ou post électorales, etc.

Pour se prémunir contre les différents risques sus-évoqués, BEDOU MICROFINANCE mettra en place un système de contrôle interne et veillera à élaborer une cartographie des risques qui fera l'objet de mise jour chaque année. En outre, un département d'audit interne sera mis en place et nous prévoyons de recourir aux services d'un commissaire aux comptes pour la certification légale de nos comptes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'accès au microcrédit dans l'UEMOA, est caractérisé par des inégalités entre hommes et femmes. De même, en Côte d'Ivoire, la clientèle des IMF est majoritairement composée d'hommes.

Afin de saisir cette opportunité et au regard de notre volonté de contribuer au développement de l'entrepreneuriat féminin, nous avons mûri le projet « BEDOU MICROFINANCE ». En effet, cette institution axée sur le digital, permettra aux femmes d'étendre leurs activités au-delà des activités de subsistance à petite échelle.

Avec un coût de démarrage de 170 370 000 CFA, ce projet montre des perspectives de croissance et de viabilité. Ce qui est bénéfique aussi bien pour les promoteurs du projet, que pour l'Etat de Côte d'Ivoire.

En effet, ce projet permettra à l'Etat d'atteindre à la fois des objectifs d'inclusion financière et de respecter les objectifs de développement durable (l'égalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté, le travail décent et la croissance économique).

L'étude de faisabilité de ce projet nous a amené à faire un examen de l'environnement macroéconomique ivoirien, une étude de marché ainsi qu'une analyse du secteur de la microfinance en Côte d'Ivoire. Bien que des limites puissent être relevées, elles ne sauraient remettre en question l'essence et la pertinence du projet et nous estimons pouvoir compter sur l'équipe du projet pour réussir sa mise en œuvre.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Entretien Agent BCEAO

1. Pouvez-vous s'il vous plaît vous présenter ? : Nom Prénoms et Poste

Je suis Oumar Younouss CISSE, Superviseur des systèmes financiers décentralisés (SFD) au Siège de la BCEAO.

2. Pensez-vous qu'il est facile aux femmes d'accéder aux services de microcrédit ?

L'accès des femmes aux services financiers reste un défi dans l'UEMOA. Ces dernières années, une amélioration progressive de la part des crédits octroyés aux femmes a été notée dans le secteur de la microfinance. Les SFD s'intéressent davantage à cette catégorie de la population qui est une cible privilégiée de la Stratégie régionale d'inclusion financière, adoptée par le Conseil des Ministres de l'UMOA. Cette Stratégie, élaborée par la Banque Centrale, vise à améliorer l'accès des populations marginalisées (femmes, jeunes, etc.) aux services financiers. Son objectif global est d'assurer, sur un horizon de cinq (5) ans, l'accès et l'utilisation d'une gamme diversifiée de produits et services financiers adaptés et à coûts abordables à 75% de la population adulte de l'UEMOA, avec un accent particulier sur les populations rurales, les femmes et les jeunes ainsi que les PME et les personnes à faible éducation financière.

3. Qu'est ce qui selon vous pourrait entraver l'accès des femmes au microcrédit ?

Des barrières culturelles freinent l'accès des femmes au microcrédit, de même que leur situation précaire au regard la non-formalisation de leurs activités, l'analphabétisme et le manque de garantie. En outre, la distance entre les points de services et les zones reculées constitue également un facteur bloquant pour l'accès des femmes au microcrédit.

4. Quelles solutions pourriez-vous proposer pour faciliter cet accès ?

Il faudrait une stratégie coordonnée de ciblage de cette catégorie de clients ainsi que la mise à disposition de fonds pour leur financement auprès des institutions de microfinance notamment. Ce type d'institution ciblant particulièrement les exclus du système bancaire classique, leur expertise en matière de financement de ces populations risquées constitue un atout indéniable.

Par ailleurs, il serait opportun que les SFD mettent un accent particulier sur les programmes d'éducation financière ainsi que les formations pratiques en gestion d'activités génératrices de revenus. Cet accompagnement est indispensable pour que les femmes soient plus solvables et parviennent à rembourser leurs crédits conformément aux échéances fixées.

5. Mon projet consiste à créer une IMF offrant aux femmes micro-entrepreneures des services de microcrédit via mobile. Que pensez-vous du projet ?

Ce projet s'inscrit parfaitement dans le contexte qui prévaut dans le secteur financier de l'Union, car il allie l'utilisation des services financiers digitaux et la réduction de la pauvreté à travers l'accès des femmes au microcrédit. La finalité devrait être une amélioration de l'inclusion financière dans l'UMOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Entretien MaTontine

1. Pourriez-vous s'il vous plaît vous présenter ? : Nom Prénoms et Poste

Je suis Cheikhou Traoré, j'occupe le poste de Directeur des opérations au sein de MaTontine, une plateforme digitale de services financiers, qui numérise le système traditionnel d'épargne afin d'offrir aux personnes exclues du secteur financier, l'accès à de petits prêts et autres services connexes.

2. Quelle est la proportion de femmes au sein de votre clientèle ?

90% de nos cibles sont des femmes.

3. Quelle est la tranche d'âge de votre clientèle ?

L'âge de nos clients, se situe dans l'intervalle 25 ans et plus

4. Quel est le principal secteur d'activité de vos bénéficiaires ?

Nos bénéficiaires exercent principalement dans le domaine de l'agriculture et du commerce

5. Quels sont les problèmes de l'entrepreneuriat féminin ?

Le premier problème que rencontrent les femmes est celui de la formation, elles sont pour la plupart analphabètes et n'ont pas de base en gestion de business, toute une formation doit être faite sur l'épargne et la gestion d'entreprise.

6. Pensez-vous qu'il est facile aux femmes d'accéder aux services de microcrédit ?

Non, l'accès des femmes au microcrédit est difficile

7. Qu'est ce qui selon vous pourrait entraver l'accès des femmes au microcrédit ?

Les femmes ne peuvent fournir de cautions ou de garanties, ce qui les empêchent de bénéficier de crédit. À cela s'ajoute le problème de l'éloignement géographique.

8. Quelles solutions pourriez-vous proposer pour faciliter cet accès ?

L'une des solutions est la tontine numérique. Des montants importants circulent au sein des tontines en Afrique, cela montre la capacité financière des femmes. La numérisation de la tontine permet aux institutions financières d'observer le comportement des femmes et de leur accorder des prêts.

9. Mon projet consiste à créer une IMF offrant aux femmes micro-entrepreneures des services de microcrédit via mobile. Que pensez-vous du projet ?

C'est un bon projet car on tend vers un monde digital. La digitalisation réduit beaucoup de coûts, elle permet d'économiser du temps et de l'énergie.

Il faut cependant trouver des stratégies pour réduire les risques, notamment le risque de non-paiement qui est un véritable problème pour les IMF. Pour réduire ce risque, il faut connaître son produit et le comportement des clients, définir les conditions d'octroi de crédit telles que la garantie, la caution ou la domiciliation du salaire. C'est sur la base de ces éléments que doit s'appuyer la stratégie de gestion du risque.

Annexe 3 : Entretien Baobab Cote d'Ivoire

1. Pourriez-vous s'il vous plaît vous présenter ? : Nom Prénoms et Poste

Akpa Michel Césaire. Chef d'agence

2. Quelle est la proportion de femmes au sein de votre clientèle ?

Entre 25 et 50%

3. Quelle est la tranche d'âge de votre clientèle ?

Entre 25 et 50 ans

4. Quel est le principal secteur d'activité de vos bénéficiaires ?

Le secteur tertiaire

5. Pensez-vous qu'il est facile aux femmes d'accéder aux services de microcrédit ?

Oui

6. Mon projet consiste à créer une IMF offrant aux femmes micro-entrepreneures des services de microcrédit via mobile. Que pensez-vous du projet ?

Bonne initiative, il restera, à poser des bases solides et les garde fous en vue d'en assurer la pérennité

Annexe 4 : Questionnaire pour l'étude de marché

Partie 1 : Identification du répondant

1. Quel est votre tranche d'âge ?

Moins de 18 ans

18ans - 24 ans

25 ans – 39 ans

40 ans – 54 ans

55 ans et plus

2. Statut matrimonial

Marié

Célibataire

Divorcé

Veuf

En union libre

2. Quelle est votre nationalité ?

3. Êtes-vous propriétaires de cette entreprise ?

4. Savez-vous lire et écrire ?

Partie 2 : Accès au crédit

5. Avez-vous un compte bancaire ?

Oui

Non

6. Si oui, auprès de quelle institution ?

Banque privée

Institution de microfinance

Autre (précisez)

7. Avez-vous un téléphone mobile ?

Oui

Non

8. Avez-vous un compte mobile money ?

Oui

Non

9. Si oui, lequel ?

Orange money

MTN money

Moov money

10. Quelles sont les sources de financement de votre activité ?

Fonds internes (fonds propres)

Emprunt auprès d'une banque privée

Emprunt auprès d'une institution financière autre qu'une banque

Tontines

Emprunt auprès d'un proche (famille, amis..)

Subvention de l'Etat ou d'un organisme public

Autre (Précisez)

11. Avez-vous fait une ou plusieurs demandes d'emprunt ou de crédit ?

Oui

Non

12. Si oui, combien de demandes avez-vous fait ?

13. Parmi ces demandes combien ont été rejetées ?

14. Quelle était la raison principale évoquée pour le ou les rejets de cette demande ?

15. Avez-vous bénéficié d'un emprunt au cours de l'année 2020 ?

Oui

Non

16. Si oui, quel était le montant de cet emprunt

17. Quel était le taux de remboursement de cet emprunt ?

Entre 10 et 15%

Supérieur à 15%

Annexe 5 : BILAN

- Au 31/12/2021

2021				
CODE POSTE	ACTIF	Brut	Amort. Prov.	Net
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	397 379 635	0	397 379 635
A10	Valeur en caisse	15 000 000	0	15 000 000
A11	Billets et monnaies	15 000 000		15 000 000
A12	Comptes ordinaires débiteurs	382 379 635		382 379 635
A2A	Autres comptes de dépôts débiteurs	0	0	0
A2H	Dépôts à terme constitués			0
A2I	Dépôts de garantie constitués			0
A2J	Autres dépôts constitués			0
A3A	Comptes de prêts			0
A3B	Prêts à moins d'un an			0
A3C	Prêts à terme			0
A60	Créances rattachées			0
A70	Prêts en souffrance prêts immobilisés	0	0	0
	Prêts immobilisés			0

A71	Prêts en souffrance de 6 mois au plus			0
A72	Prêts en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
A73	Prêts en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
B01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	508 070 814	10 161 416	497 909 398
B2D	Crédits à court terme	386 133 818		386 133 818
B2N	Comptes ordinaires			0
B30	Crédits à moyen terme	96 533 455		96 533 455
B40	Crédits à long terme			0
B65	Créances rattachées			0
B70	Crédits en souffrance	25 403 541	10 161 416	15 242 125
	Crédits immobilisés			0
B71	Crédits en souffrance de 6 mois au plus	25 403 541	10 161 416	15 242 125
B72	Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
B73	Crédits en souffrance de plus de 12 mois a 24 mois au plus			0
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0	0	0
C10	Titres de placement			0
C30	Comptes de stocks	0	0	0
C31	Stocks de meubles			0
C32	Stocks de marchandises			0
C33	Stocks de fournitures			0
C34	Autres stocks et assimilés			0
C40	Débiteurs divers			0
C55	Créances rattachées			0

C56	Valeur à l'encaissement avec crédit immédiat			0
C59	Valeur à rejeter			0
C6A	Comptes d'ordre et divers	0	0	0
C6B	Comptes de liaison			0
C6C	Comptes de différence de conversion			0
C6G	Comptes de régularisation actif			0
C6Q	Comptes transitoires			0
C6R	Comptes d'attente actif			0
D01	VALEURS IMMOBILISEES	70 870 000	17 904 000	52 966 000
D1A	Immobilisations financières	0	0	0
D10	Prêts et titres subordonnés			0
D1E	Titres de participation			0
D1L	Titres d'investissement			0
D1S	Dépôts et cautionnements	0		0
D23	Immobilisations en cours	0	0	0
D24	Incorporelles			0
D25	Corporelles			0
D30	Immobilisations d'exploitation	70 870 000	17 904 000	52 966 000
D31	Incorporelles	50 000 000	12 500 000	37 500 000
D36	Corporelles	20 870 000	5 404 000	15 466 000
D40	Immobilisations hors exploitation	0	0	0
D41	Incorporelles			0
D45	Corporelles			0
	Immobilisations acquises par réalisation de garantie	0	0	0
D46	Incorporelles			0
D47	Corporelles			0
D50	Crédits bail et opérations assimilées	0	0	0
D51	Crédits bail			0
D52	L.o.a.			0
D53	Location vente			0

D60	Créances rattachées			0
D70	Créances en souffrance	0	0	0
D71	Créances en souffrance de 6 mois au plus			0
D72	Créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
D73	Créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
E01	ACTIONNAIRES ASSOCIES OU MEMBRES	0	0	0
E02	Actionnaires, associés ou membres, capital non appelé			0
E03	Actionnaires, associés ou membres, capital appelé non versé			0
E05	EXCEDENT DE CHARGES SUR LES PRODUITS			0
E90	TOTAL ACTIF	976 320 449	28 065 416	948 255 033

CODE POSTE	PASSIF	NET
F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	0
F1A	Comptes ordinaires créditeurs	
F2A	Autres comptes de dépôts créditeurs	0
F2B	Dépôts à terme reçus	
F2C	Dépôts de garantie reçus	
F2D	Autres dépôts reçus	
F3A	Comptes d'emprunts	0
F3E	Emprunts à moins d'un an	
F3F	Emprunts à termes	
F50	Autres sommes dues aux institutions financières	
F55	Ressources affectées	
F60	Dettes rattachées	
G01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	435 200 000
G10	Comptes ordinaires créditeurs	265 000 000
G15	Dépôts à terme reçus	156 200 000
G2A	Comptes d'épargne à régime spécial	14 000 000
G30	Autres dépôts de garantie reçus	
G35	Autres dépôts reçus	
G60	Emprunts	
G70	Autres sommes dues	
G90	Dettes rattachées	
H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0
H10	Versements restant à effectuer	
H40	Créditeurs divers	
H6A	Comptes d'ordre et divers	0
H6B	Compte de liaison	
H6C	Comptes de différences de conversion	

H6G	Comptes de régularisation-passif	
H6P	Comptes d'attente Passif	
K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0
K20	Titres de participation	
L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	513 055 033
L10	Subventions d'investissement	
L20	Fonds affectés	25 000 000
L21	Fonds de garantie	10 000 000
L22	Fonds d'assurance	
L23	Fonds de bonification	
L24	Fonds de sécurité	15 000 000
L25	Autres fonds affectés	
L27	Fonds de crédit	
L30	Provisions pour risques et charges	0
L31	Provisions pour charges de retraite	
L32	Provisions pour risque d'exécution des engagements par signature	
L33	Autres provisions pour risques et charges	
L35	Provisions réglementées	10 161 416
L36	Provisions pour risques afférents aux opérations de crédits à moyen et long termes	10 161 416
L37	Provision spéciale de réévaluation	
L41	Emprunts et titres émis subordonnés	
L43	Dettes rattachées aux emprunts et titres émis subordonnés	
L45	Fonds pour risques financiers généraux	
L50	Prime liées au capital	
L55	Réserves	0
L56	Réserve générale	
L57	Réserves facultatives	
L58	Autres réserves	
L59	Écart de réévaluation des immobilisations	

L60	Capital	500 000 000
L61	Capital appelé	500 000 000
L62	Capital non appelé	
L65	Fonds de dotation	
L70	Report à nouveau (+ou-)	
L75	Excédent des produits sur les charges	
L80	Résultat de l'exercice (+ou-)	-22 106 383
L81	Excédent ou déficit en instance d'approbation	
L82	Excédent ou déficit de l'exercice	-22 106 383
L90	TOTAL PASSIF	948 255 033

- Au 31/12/2022

CODE POSTE	ACTIF	Brut	Amort. Prov.	Net
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	430 712 189	0	430 712 189
A10	Valeur en caisse	15 000 000	0	15 000 000
A11	Billets et monnaies	15 000 000		15 000 000
A12	Comptes ordinaires débiteurs	415 712 189		415 712 189
A2A	Autres comptes de dépôts débiteurs	0	0	0
A2H	Dépôts à terme constitués			0
A2I	Dépôts de garantie constitués			0
A2J	Autres dépôts constitués			0
A3A	Comptes de prêts			0
A3B	Prêts à moins d'un an			0
A3C	Prêts à terme			0
A60	Créances rattachées			0
A70	Prêts en souffrance prêts immobilisés	0	0	0
Z01	Prêts immobilisés			0
A71	Prêts en souffrance de 6 mois au plus			0
A72	Prêts en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
A73	Prêts en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
B01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	725 815 447	14 516 309	711 299 138
B2D	Crédits à court terme	551 619 740		551 619 740
B2N	Comptes ordinaires			0
B30	Crédits à moyen terme	137 904 935		137 904 935
B40	Crédits à long terme			0
B65	Créances rattachées			0
B70	Crédits en souffrance	36 290 772	14 516 309	21 774 463

Z02	Crédits immobilisés			0
B71	Crédits en souffrance de 6 mois au plus	36 290 772	14 516 309	21 774 463
B72	Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
B73	Crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0	0	0
C10	Titres de placement			0
C30	Comptes de stocks	0	0	0
C31	Stocks de meubles			0
C32	Stocks de marchandises			0
C33	Stocks de fournitures			0
C34	Autres stocks et assimilés			0
C40	Débiteurs divers			0
C55	Créances rattachées			0
C56	Valeur à l'encaissement avec crédit immédiat			0
C59	Valeur à rejeter			0
C6A	Comptes d'ordre et divers	0	0	0
C6B	Comptes de liaison			0
C6C	Comptes de différence de conversion			0
C6G	Comptes de régularisation actif			0
C6Q	Comptes transitoires			0
C6R	Comptes d'attente actif			0
D01	VALEURS IMMOBILISEES	70 870 000	35 808 000	35 062 000
D1A	Immobilisations financières	0	0	0
D10	Prêts et titres subordonnés			0
D1E	Titres de participation			0
D1L	Titres d'investissement			0
D1S	Dépôts et cautionnements	0		0
D23	Immobilisations en cours	0	0	0
D24	Incorporelles			0
D25	Corporelles			0

D30	Immobilisations d'exploitation	0	0	0
D31	Incorporelles			0
D36	Corporelles			0
D40	Immobilisations hors exploitation	0	0	0
D41	Incorporelles			0
D45	Corporelles			0
Z03	Immobilisations acquises par réalisation de garantie	70 870 000	35 808 000	35 062 000
D46	Incorporelles	50 000 000	25 000 000	25 000 000
D47	Corporelles	20 870 000	10 808 000	10 062 000
D50	Crédits bail et opérations assimilées	0	0	0
D51	Crédits bail			0
D52	L.o.a.			0
D53	Location vente			0
D60	Créances rattachées			0
D70	Créances en souffrance	0	0	0
D71	Créances en souffrance de 6 mois au plus			0
D72	Créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
D73	Créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
E01	ACTIONNAIRES ASSOCIES OU MEMBRES	0	0	0
E02	Actionnaires, associés ou membres, capital non appelé			0
E03	Actionnaires, associés ou membres, capital appelé non versé			0
E05	EXCEDENT DE CHARGES SUR LES PRODUITS			0
E90	TOTAL ACTIF	1 227 397 636	50 324 309	1 177 073 327

CODE POSTE	PASSIF	NET
F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	0
F1A	Comptes ordinaires créditeurs	
F2A	Autres comptes de dépôts créditeurs	0
F2B	Dépôts à terme reçus	
F2C	Dépôts de garantie reçus	
F2D	Autres dépôts reçus	
F3A	Comptes d'emprunts	0
F3E	Emprunts à moins d'un an	
F3F	Emprunts à termes	
F50	Autres sommes dues aux institutions financières	
F55	Ressources affectées	
F60	Dettes rattachées	
G01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	604 400 000
G10	Comptes ordinaires créditeurs	292 400 000
G15	Dépôts à terme reçus	294 000 000
G2A	Comptes d'épargne à régime spécial	18 000 000
G30	Autres dépôts de garantie reçus	
G35	Autres dépôts reçus	
G60	Emprunts	
G70	Autres sommes dues	
G90	Dettes rattachées	
H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0
H10	Versements restant à effectuer	
H40	Créditeurs divers	
H6A	Comptes d'ordre et divers	0
H6B	Compte de liaison	
H6C	Comptes de différences de conversion	
H6G	Comptes de régularisation-passif	

H6P	Comptes d'attente Passif	
K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0
K20	Titres de participation	
L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	572 673 327
L10	Subventions d'investissement	
L20	Fonds affectés	25 000 000
L21	Fonds de garantie	10 000 000
L22	Fonds d'assurance	
L23	Fonds de bonification	
L24	Fonds de sécurité	15 000 000
L25	Autres fonds affectés	
L27	Fonds de crédit	
L30	Provisions pour risques et charges	0
L31	Provisions pour charges de retraite	
L32	Provisions pour risque d'exécution des engagements par signature	
L33	Autres provisions pour risques et charges	
L35	Provisions réglementées	14 516 309
L36	Provisions pour risques afférents aux opérations de crédits à moyen et long termes	14 516 309
L37	Provision spéciale de réévaluation	
L41	Emprunts et titres émis subordonnés	
L43	Dettes rattachées aux emprunts et titres émis subordonnés	
L45	Fonds pour risques financiers généraux	
L50	Prime liée au capital	
L55	Réserves	0
L56	Réserve générale	
L57	Réserves facultatives	
L58	Autres réserves	
L59	Écart de réévaluation des immobilisations	
L60	Capital	500 000 000
L61	Capital appelé	500 000 000

L62	Capital non appelé	
L65	Fonds de dotation	
L70	Report à nouveau (+ou-)	-22 106 383
L75	Excédent des produits sur les charges	
L80	Résultat de l'exercice (+ou-)	55 263 401
L81	Excédent ou déficit en instance d'approbation	
L82	Excédent ou déficit de l'exercice	55 263 401
L90	TOTAL PASSIF	1 177 073 327

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Au 31/12/2023

CODE POSTE	ACTIF	Brut	Amort. Prov.	Net
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	1 096 981 152	0	1 096 981 152
A10	Valeur en caisse	100 107 000	0	100 107 000
A11	Billets et monnaies	100 107 000		100 107 000
A12	Comptes ordinaires débiteurs	996 874 152		996 874 152
A2A	Autres comptes de dépôts débiteurs	0	0	0
A2H	Dépôts à terme constitués			0
A2I	Dépôts de garantie constitués			0
A2J	Autres dépôts constitués			0
A3A	Comptes de prêts			0
A3B	Prêts à moins d'un an			0
A3C	Prêts à terme			0
A60	Créances rattachées			0
A70	Prêts en souffrance prêts immobilisés	0	0	0
Z01	Prêts immobilisés			0
A71	Prêts en souffrance de 6 mois au plus			0
A72	Prêts en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
A73	Prêts en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
B01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	943 560 081	18 871 201	924 688 880
B2D	Crédits à court terme	717 105 662		717 105 662
B2N	Comptes ordinaires			0
B30		179 276 415		179 276 415
B40	Crédits à long terme			0
B65	Créances rattachées			0
B70	Crédits en souffrance	47 178 004	18 871 201	28 306 803

Z02	Crédits immobilisés			0
B71	Crédits en souffrance de 6 mois au plus	47 178 004	18 871 201	28 306 803
B72	Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
B73	Crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0	0	0
C10	Titres de placement			0
C30	Comptes de stocks	0	0	0
C31	Stocks de meubles			0
C32	Stocks de marchandises			0
C33	Stocks de fournitures			0
C34	Autres stocks et assimilés			0
C40	Débiteurs divers			0
C55	Créances rattachées			0
C56	Valeur à l'encaissement avec crédit immédiat			0
C59	Valeur à rejeter			0
C6A	Comptes d'ordre et divers	0	0	0
C6B	Comptes de liaison			0
C6C	Comptes de différence de conversion			0
C6G	Comptes de régularisation actif			0
C6Q	Comptes transitoires			0
C6R	Comptes d'attente actif			0
D01	VALEURS IMMOBILISEES	147 740 000	71 616 000	76 124 000
D1A	Immobilisations financières	0	0	0
D10	Prêts et titres subordonnés			0
D1E	Titres de participation			0
D1L	Titres d'investissement			0
D1S	Dépôts et cautionnements	6 000 000		6 000 000
D23	Immobilisations en cours	0	0	0
D24	Incorporelles			0
D25	Corporelles			0

D30	Immobilisations d'exploitation	141 740 000	71 616 000	70 124 000
D31	Incorporelles	100 000 000	50 000 000	50 000 000
D36	Corporelles	41 740 000	21 616 000	20 124 000
D40	Immobilisations hors exploitation	0	0	0
D41	Incorporelles			0
D45	Corporelles			0
Z03	Immobilisations acquises par réalisation de garantie	0	0	0
D46	Incorporelles			0
D47	Corporelles			0
D50	Crédits bail et opérations assimilées	0	0	0
D51	Crédits bail			0
D52	L.o.a.			0
D53	Location vente			0
D60	Créances rattachées			0
D70	Créances en souffrance	0	0	0
D71	Créances en souffrance de 6 mois au plus			0
D72	Créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			0
D73	Créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			0
E01	ACTIONNAIRES ASSOCIES OU MEMBRES	0	0	0
E02	Actionnaires, associés ou membres, capital non appelé			0
E03	Actionnaires, associés ou membres, capital appelé non versé			0
E05	EXCEDENT DE CHARGES SUR LES PRODUITS			0
E90	TOTAL ACTIF	2 188 281 233	90 487 201	2 097 794 032

CODE POSTE	PASSIF	NET
F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	0
F1A	Comptes ordinaires créditeurs	
F2A	Autres comptes de dépôts créditeurs	0
F2B	Dépôts à terme reçus	
F2C	Dépôts de garantie reçus	
F2D	Autres dépôts reçus	
F3A	Comptes d'emprunts	0
F3E	Emprunts à moins d'un an	
F3F	Emprunts à termes	
F50	Autres sommes dues aux institutions financières	
F55	Ressources affectées	
F60	Dettes rattachées	
G01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	1 450 850 000
G10	Comptes ordinaires créditeurs	702 250 000
G15	Dépôts à terme reçus	705 400 000
G2A	Comptes d'épargne à régime spécial	43 200 000
G30	Autres dépôts de garantie reçus	
G35	Autres dépôts reçus	
G60	Emprunts	
G70	Autres sommes dues	
G90	Dettes rattachées	
H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0
H10	Versements restant à effectuer	
H40	Créditeurs divers	
H6A	Comptes d'ordre et divers	0
H6B	Compte de liaison	
H6C	Comptes de différences de conversion	

H6G	Comptes de régularisation-passif	
H6P	Comptes d'attente Passif	
K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0
K20	Titres de participation	
L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	646 944 032
L10	Subventions d'investissement	
L20	Fonds affectés	25 000 000
L21	Fonds de garantie	10 000 000
L22	Fonds d'assurance	
L23	Fonds de bonification	
L24	Fonds de sécurité	15 000 000
L25	Autres fonds affectés	
L27	Fonds de crédit	
L30	Provisions pour risques et charges	0
L31	Provisions pour charges de retraite	
L32	Provisions pour risque d'exécution des engagements par signature	
L33	Autres provisions pour risques et charges	
L35	Provisions réglementées	18 871 201
L36	Provisions pour risques afférents aux opérations de crédits à moyen et long termes	18 871 201
L37	Provision spéciale de réévaluation	
L41	Emprunts et titres émis subordonnés	
L43	Dettes rattachées aux emprunts et titres émis subordonnés	
L45	Fonds pour risques financiers généraux	
L50	Prime liées au capital	
L55	Réserves	8 289 510
L56	Réserve générale	8 289 510
L57	Réserves facultatives	
L58	Autres réserves	
L59	Écart de réévaluation des immobilisations	

L60	Capital	500 000 000
L61	Capital appelé	500 000 000
L62	Capital non appelé	
L65	Fonds de dotation	
L70	Report à nouveau (+ou-)	24 867 508
L75	Excédent des produits sur les charges	
L80	Résultat de l'exercice (+ou-)	69 915 813
L81	Excédent ou déficit en instance d'approbation	
L82	Excédent ou déficit de l'exercice	69 915 813
L90	TOTAL PASSIF	2 097 794 032

Annexe 6 : COMPTE DE RESULTAT

		2021	2022	2023
CODE POSTE	CHARGES			
R08	CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	0	0	0
R1A	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	0	0	0
R1B	Organe financier			
R1C	Caisse centrale			
R1D	Trésor Public			
R1E	CCP			
R1F	Banques et correspondants			
R1H	Établissements Financiers			
R1I	SFD			
R1K	Autres institutions financières			
R1L	Intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs	0	0	0
R1N	Dépôts à terme reçus			
R1P	Dépôts de garantie reçus			
R1Q	Autres dépôts reçus			
R2A	Intérêts sur compte d'emprunts	0	0	0
R2F	Intérêts sur emprunts à moins d'un an			
R2G	Intérêts sur emprunts à terme			
R2R	Autres intérêts	0	0	0
R2T	Divers intérêts			
R2Z	Commissions			
R3A	CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	8 300 000	15 330 000	32 782 000
R3C	Intérêts sur comptes des membres, bénéficiaires ou clients	8 300 000	15 330 000	32 782 000
R3D	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs			

R3F	Intérêts sur dépôts à terme reçus	8 300 000	15 330 000	32 782 000
R3G	Intérêts sur comptes d'épargne à régime spécial			
R3H	Intérêts sur dépôts de garantie reçus			
R3J	Intérêts sur autres dépôts reçus			
R3N	Intérêts sur emprunts et autres sommes dues			
R3Q	Autres intérêts			
R3T	Commissions			
Z21	MARGE D'INTERET BENEFICIAIRE	160 299 033	261 883 427	360 303 976
Z22	TOTAL CHARGES D'INTERETS	8 300 000	15 330 000	32 782 000
R4B	CHARGES SUR OPERATIONS SUR TITRES ET SUR OPERATIONS DIVERSES	0	0	0
R4C	Charges et pertes sur titres de placement			
R4K	Charges sur opérations diverses			
R4N	Commissions			
R5B	CHARGES SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
R5C	Frais d'acquisition			
R5D	Étalement de la Prime			
R5E	CHARGES SUR CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	0	0	0
R5G	Charges sur opérations de crédit-bail	0	0	0
R5H	Dotations aux amortissements			
R5J	Dotations aux provisions			
R5K	Moins-values de cession			
R5L	Autres charges			
R5M	Charges sur opérations de location avec option d'achat	0	0	0
R5N	Dotations aux amortissements			
R5P	Dotations aux provisions			
R5Q	Moins-value de cession			
R5R	Autres charges			
R5S	Charges sur opérations de location-vente	0	0	0
R5T	Dotations aux amortissements			

R5U	Dotations aux provisions			
R5V	Moins-values de cession			
R5X	Autres charges			
R5Y	Charges sur emprunt et titres subordonnés			
R6A	CHARGES SUR OPERATIONS DE CHANGE	0	0	0
R6B	Pertes sur opérations de change			
R6C	Commissions			
R6F	CHARGES SUR OPERATIONS HORS BILAN	0	0	0
R6K	Charges sur engagements de financement reçus des institutions financières			
R6M	Charges sur engagements de garanties reçus des institutions financières			
R6L	Charges sur engagements de financements reçus des membres, clients ou bénéficiaires			
R6P	Charges sur engagements de garanties reçus des membres, bénéficiaires ou clients			
R6S	Charges sur engagements sur titres			
R6T	Charges sur autres engagements reçus			
R6V	CHARGES SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS	0	0	0
R6W	Charges sur les moyens de paiement			
R6X	Autres charges sur prestations de services financiers			
R7A	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION FINANCIERES	0	0	0
R7B	Moins-values sur cessions d'éléments d'actifs			
R7C	Transferts de produits d'exploitation financière			
R7D	Diverses charges d'exploitation financière			
Z23	AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	0	0	0
Z24	AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	0	0	0
Z25	MARGE D'INTERET BENEFICIAIRE	160 299 033	261 883 427	360 303 976
Z26	PRODUITS FINANCIERS NET	160 299 033	261 883 427	360 303 976
Z27	ACHATS ET VARIATIONS DE STOCKS	10 700 000	14 000 000	18 700 000
R8G	Achats de marchandises	10 700 000	14 000 000	18 700 000
R8J	Stocks vendus			
R8L	Variations de stocks de marchandises			

Z28	CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION	153 640 000	161 940 000	218 220 000
S02	FRAIS DE PERSONNEL	79 560 000	79 560 000	116 160 000
S03	Salaires et traitements	76 800 000	76 800 000	113 400 000
S04	Charges sociales	1 800 000	1 800 000	1 800 000
S05	Rémunérations versées aux stagiaires	960 000	960 000	960 000
S1A	IMPOTS ET TAXES	5 280 000	5 280 000	9 360 000
S1B	Autres impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations	4 800 000	4 800 000	8 400 000
S1C	Autres impôts, taxes et prélèvements assimilés versés à l'administration des impôts	480 000	480 000	960 000
S1D	Impôts directs			
S1G	Impôts indirects			
S1H	Droits d'enregistrement et de timbre	480 000	480 000	960 000
S1J	Impôts et taxes divers			
S1K	Autres impôts, taxes et prélèvements assimilés versés aux autres organismes			
S2A	AUTRES CHARGES EXTERNES ET CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION	68 800 000	77 100 000	92 700 000
S2B	Services extérieurs	24 500 000	25 000 000	29 000 000
S2C	Redevance de crédit-bail			
S2D	Loyers	12 000 000	12 000 000	12 000 000
S2F	Charges locatives et de copropriété			
S2H	Entretien et réparation	1 000 000	1 000 000	2 000 000
S2J	Primes d'assurance	1 500 000	2 000 000	3 000 000
S2M	Frais de formation de personnel	10 000 000	10 000 000	12 000 000
S2K	Études et recherches			
S2L	Divers			
S3A	Autres services extérieurs	44 300 000	52 100 000	63 700 000
S3B	Personnel extérieur à l'institution			
S3C	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	5 000 000	6 500 000	10 000 000
S3E	Publicité, publications et relations publiques	15 000 000	15 000 000	15 000 000
S3G	Transports de biens			

S3J	Transports collectifs de personnel	5 000 000	8 000 000	10 000 000
S3L	Déplacements, missions et réceptions	5 000 000	5 000 000	6 000 000
S3M	Achats non stocks de matières et fournitures	10 700 000	14 000 000	18 700 000
S3N	Frais postaux et frais de télécommunication	3 600 000	3 600 000	4 000 000
S3P	Divers			
S4A	CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION	0	0	0
S4B	Redevance pour concessions, brevets, licences, procédés, droits et valeurs similaires			
S4D	Indemnités de fonction versées			
S4I	Frais de tenue d'assemblée			
S4K	Moins-value de cession sur immobilisations	0	0	0
S4L	Sur immobilisations incorporelles et corporelles			
S4M	Sur immobilisations financières	0	0	0
S4P	Transferts de produits d'exploitation non financière	0	0	0
S4Q	Produits rétrocédés			
S4R	Autres transferts de produits			
S4S	Autres charges diverses d'exploitation non financière			
T50	DOTATIONS DU FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX			
T51	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	17 904 000	17 904 000	35 808 000
T53	Dotations aux amortissements de charges à répartir			
T54	Dotations aux amortissements des immobilisations d'exploitation	17 904 000	17 904 000	35 808 000
T55	Dotations aux amortissements des immobilisations hors exploitation			
T56	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations en cours			
T57	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations d'exploitation			
T58	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations hors exploitation			
T6B	DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES	10 161 416	14 516 309	18 871 201
T6C	Dotations aux provisions sur créances en souffrance	10 161 416	14 516 309	18 871 201
T6D	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	10 161 416	14 516 309	18 871 201

T6E	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			
T6F	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			
T6G	Dotations aux provisions pour dépréciation des autres éléments d'actif			
T6H	Dotations aux provisions pour risques et charges			
T6J	Dotations aux provisions réglementées			
T6K	Pertes sur créances irrécouvrables couvertes par des provisions			
T6L	Pertes sur créances irrécouvrables non couvertes par des provisions			
T80	CHARGES EXCEPTIONNELLES			
T81	PERTES SUR EXERCICES ANTERIEURS			
T82	IMPOTS SUR LES EXCEDENTS		18 421 133	23 305 271
L80A	EXCEDENT		55 263 401	69 915 813
T84	TOTAL CHARGES	200 705 416	297 374 843	417 602 285

		2021	2022	2023
CODE POSTE	PRODUITS	NET		
V08	PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	0	0	0
V1A	Intérêt sur comptes ordinaires débiteurs	0	0	0
V1B	Organe financier			
V1C	Caisse centrale			
V1D	Trésor public			
V1E	CCP			
V1F	Banques et correspondants			
V1H	Établissements financiers			
V1I	SFD			
V1K	Autres Institutions financières			
V1L	Intérêt sur autres comptes de dépôts débiteurs	0	0	0
V1Q	Intérêts sur dépôts à terme constitués			
V1R	Intérêts sur dépôts de garantie constitués			
V1S	Intérêts sur autres dépôts constitués			
V2A	Intérêt sur comptes de prêts	0	0	0
V2C	Intérêts sur prêts à moins d'un an			
V2G	Intérêts sur prêts à terme			
V2Q	Autres intérêts	0	0	0
V2S	Divers intérêts			
V2T	Commissions			
V3A	PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	168 599 033	277 213 427	393 085 976
V3B	Intérêt sur crédits aux membres, bénéficiaires ou clients	86 880 109	124 114 441	161 348 774
V3G	Intérêts sur crédits à court terme	76 820 307	109 743 295	142 666 284
V3M	Intérêts sur crédits à moyen terme	10 059 802	14 371 146	18 682 490
V3N	Intérêts sur crédits à long terme			

V3R	Autres intérêts	62 476 800	124 953 600	187 430 400
V3T	Divers intérêts	62 476 800	124 953 600	187 430 400
V3X	Commissions	19 242 124	28 145 386	44 306 802
Z31	MARGE D'INTERETS DEFICITAIRE	0	0	0
Z32	TOTAL PRODUITS D'INTERETS	168 599 033	277 213 427	393 085 976
V4B	PRODUITS SUR OPERATIONS SUR TITRES ET SUR OPERATIONS DIVERSES	0	0	0
V4C	Produits et profits sur titres de placement			
V4D	Intérêts sur crédits accordés au personnel non membre			
V4E	Produits sur opérations diverses			
V4F	Commissions			
V5B	PRODUITS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
V5C	Produits sur prêts et titres subordonnés			
V5D	Dividendes et produits assimilés sur titres de participation			
V5F	Produits et profits sur titres d'investissement			
V5G	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT BAIL ET OPERATIONS ASSMILEES	0	0	0
V5H	Produits sur opérations de crédit-bail	0	0	0
V5J	Loyers			
V5K	Reprises de provisions			
V5L	Plus-values sur cession			
V5M	Autres produits			
V5N	Produits sur opérations location avec option d'achat	0	0	0
V5P	Loyers			
V5Q	Reprises de provisions			
V5R	Plus-values sur cession			
V5S	Autres produits			
V5T	Produits sur opérations de location-vente	0	0	0
V5V	Loyers			
V5W	Reprises de provisions			

V5X	Plus-values sur cession			
V5Y	Autres produits			
V6A	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CHANGE	0	0	0
V6B	Gains sur opération de change			
V6C	Commissions			
V6F	PRODUITS SUR OPERATIONS HORS BILAN	0	0	0
V6K	Produits sur engagements de financement donnés aux Institutions financières			
V6L	Produits sur engagements de financement donnés aux membres, bénéficiaires ou clients			
V6N	Produits sur engagements de garantie donnés aux Institutions financières			
V6P	Produits sur engagement de garantie donnés aux membres, bénéficiaires ou clients			
V6Q	Produits sur engagement sur titres			
V6R	Produits sur autres engagement donnés			
V6S	Produits sur opérations effectuées pour le compte de tiers			
V6U	PRODUITS SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS	0	0	0
V6V	Produits sur des moyens de paiement			
V6W	Autres produits sur prestation de services financiers			
V7A	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION FINANCIERE	0	0	0
V7B	Plus-values sur cession d'éléments d'actif			
V7C	Transfert de charges d'exploitation financières			
V7D	Divers produits d'exploitation financière			
Z33	AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	0	0	0
Z34	AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	0	0	0
Z35	MARGE D'INTERET DEFICITAIRE	0	0	0
Z36	CHARGE FINANCIERE NETTE	0	0	0
V8A	VENTES ET VARIATION DE STOCK	0	0	0
V8B	Marge commerciale			
V8C	Vente de marchandises			
V8D	Variations négatives de stocks de marchandises			

Z37	PRODUITS GENERAUX D'EXPLOITATION	10 000 000	10 000 000	10 000 000
W4A	PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION	0	0	0
W4B	Redevances pour concessions, brevets, licences, droits et valeurs similaires			
W4D	Indemnités de fonction et rémunération administrateurs, gérants reçues			
W4G	Plus- value de cession	0	0	0
W4H	Sur immobilisation incorporelles et corporelles			
W4J	Sur immobilisation financières			
W4K	Revenus des immeubles hors exploitation			
W4L	Transferts de charges d'exploitation non financière	0	0	0
W4M	Charges refacturées			
W4N	Charges à répartir sur plusieurs exercices			
W4P	Autres transferts de charges			
W4Q	Autres produits divers d'exploitation			
W50	PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0	0
W51	Immobilisations corporelles			
W52	Immobilisations incorporelles			
W53	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	10 000 000	10 000 000	10 000 000
X50	REPRISES DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX			
X51	REPRISES D'AMORTISSEMENT ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	0	0	0
X54	Reprises d'amortissements des immobilisations			
X56	Reprises de provisions sur immobilisations			
X6B	REPRISES DE PROVISIONS ET RECUPERATION SUR CREANCES AMORTIES	0	10 161 416	14 516 309
X6C	Reprises de provisions sur créances en souffrance	0	10 161 416	14 516 309
X6D	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus		10 161 416	14 516 309
X6E	Reprises de provisions sur créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			
X6F	Reprises de provisions sur créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			

X6G	Reprises de provisions pour dépréciations des autres éléments d'actifs			
X6H	Reprises de provisions pour risques et charges			
X6J	Récupération sur créances amorties			
X6I	Reprise de provisions réglementées			
X80	PRODUITS EXCEPTIONNELS			
X81	PROFITS SUR EXERCICES ANTERIEURS			
L80A	DEFICIT	22 106 383		
X84	TOTAL PRODUITS	200 705 416	297 374 843	417 602 285

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques,

1. Attali, J. (2014). *Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique*. Revue d'économie financière, 116(4), 243-258.
2. Demirgüç-Kunt, Asli, Leora K., Dorothe S., Saniya A., and Jake H. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. World Bank: Washington, DC.
3. Koontz, H. & Weihrich, H. (2006). *Essentials of management* (6th ed.). Tata McGraw-Hill Publication Co.
4. Lakwo, A. (2007). *Microfinance, rural livelihood, and women's empowerment in Uganda*. Retrieved August 3, 2009, from African Studies Center Research Report 2006
5. Rushad,F.(2011). *Determinants of women's success in microcredit programs*,university of Dhaka, Bangladesh.
6. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. UK: Edward
7. UNCDF/UNDP. (2003). *Microfinance Program: Impact assessment (2003) based on case studies in Haiti, Kenya, Malawi and Nigeria*. United Nations Capital Development Fund in conjunction with United Nations Development Program.

Rapports,

8. BCEAO. (2020). *Situation de la microfinance dans l'UMOA au 30 Septembre 2019*. Récupéré de <https://www.bceao.int/sites/default/files/2020/01/Situation%20de%20la%20microfinance%20à%20fin%20septembre%202019-VF.pdf>
9. CGAP. (s.d.). *La gérance d'agents, trousse à outils : construire un réseau viable d'agents de services bancaires sans agence*. Récupéré de <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Technical-Guide-Agent-Management-Toolkit-Building-a-Viable-Network-of-Branchless-Banking-Agents-Feb-2011-French.pdf>
10. Direction de la réglementation et de la surveillance des systèmes financiers décentralisés. (2020). *Note conjoncturelle sur le secteur de la microfinance au 4ème trimestre 2019*.

11. Direction générale de l'emploi. (2016). *Enquête nationale sur la situation de l'emploi et le secteur informel (ensesi 2016) : Rapport descriptif sur la situation de l'emploi*. Côte d'Ivoire
12. Direction générale du plan et de la lutte contre la pauvreté. (2015). *Enquête niveau de vie des ménages (ENV 2015)*. Côte d'Ivoire
13. PHB Development. (2017). *Comment réussir sa transition vers le numérique : une série de boîtes à outils pour les prestataires de services financiers boîte à outils*. Récupéré de <https://phbdevelopment.com/fr/>
14. Banque Mondiale. (2019). *Les bénéficiaires de la parité : Libérons le potentiel de l'entrepreneuriat féminin*. Récupéré de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31421>
15. BCEAO. (2019). *Evolution des indicateurs de suivi de l'inclusion financière dans l'UEMOA au titre de l'année 2018*. Récupéré de <https://www.bceao.int/fr/documents/inclusion-financiere>
16. Récupéré de https://microfinance.tresor.gouv.ci/micro/wp-content/uploads/2020/03/note_conj_-04T2019.pdf

Projet professionnel,

17. Kouassi K. (2013). *Création d'un cabinet conseil en finance : Corporate Financial Consulting (CFC)*. CESAG
18. Ouedraogo D. (2019). *JULAYA : des services de gestion et de transactions internationales*. CESAG
19. Pikbougoum F. (2012). *Création d'un service de mobile banking au sein d'une banque commerciale sénégalaise*. CESAG

Webographie,

20. ARTCI (2020). *Abonnés-téléphonie mobile*. Consulté le 26 Mai 2020 à 18h, à l'adresse <https://www.artci.ci/index.php/marches-regules/10-observatoire-du-secteurs-des-telecoms/sevice-mobile/89-abonnes-service-mobile.html>
21. BCEAO (s.d). *Crédit et Microfinance*. Consulté le 01 Mai 2020 à 21h42 à l'adresse <https://www.bceao.int/fr/documents/credit-et-microfinance>
22. Côte d'Ivoire (s. d.). *Présentation*. Consulté le 20 avril 2020 à 19h, à l'adresse <https://www.banquemonddiale.org/fr/country/cotedivoire/overview>

23. Wade, A. (2018). *Côte d'Ivoire : le secteur de la microfinance en forte croissance*. Consulté le 26 avril 2020 à 17h, à l'adresse <https://www.financialafrik.com/2018/01/08/cote-divoire-le-secteur-de-la-microfinance-en-forte-croissance/>
24. <https://www.ionos.fr/startupguide/creation/structure-organisationnelle/>
25. http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain_05_1.html

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES	iii
LISTE DE TABLEAUX ET FIGURES	v
SOMMAIRE	vii
FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
<i>Contextualisation du projet</i>	2
<i>Problématique</i>	3
<i>Intérêt</i>	4
<i>Objectif général</i>	4
<i>Objectifs spécifiques</i>	4
<i>Démarche méthodologique</i>	4
<i>Annonce du plan</i>	5
1. PRÉSENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET	6
1.1. Présentation du contexte du pays	6
1.2. Le secteur de la microfinance et du mobile money	7
1.2.1. Le secteur de la microfinance.....	7
1.2.2. Les services de Mobile money et l'émergence des services financiers digitaux.....	9
1.3. Présentation de l'idée	10
1.3.1. Idée.....	10
1.3.2. Enoncé de la vision-Mission-Valeur.....	11
1.4. Résultats attendus du projet	11
1.5. Impact du projet	12
1.6. Plan de mise en œuvre	13
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE	14
2.1. Choix de la forme juridique	14
2.2. Présentation des promoteurs et de l'équipe de projet	14
2.2.1. Promoteurs et moyens financiers.....	14
2.2.2. L'équipe de projet.....	15
2.3. Structure organisationnelle	16
2.4. Evaluation de la faisabilité technique	19
2.4.1. Situation géographique.....	19
2.4.2. Modèle technique.....	19

2.4.3.	Assistance technique de l'AFD	20
3.	ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING	21
3.1.	Techniques d'étude de marché.....	21
3.2.	Plan stratégique général	21
3.2.1.	Le marché.....	21
3.2.2.	La demande de services de microfinance en Côte d'Ivoire.....	23
3.2.3.	La concurrence	24
3.2.4.	Produit-marché : matrice d'Ansoff.....	25
3.2.5.	Diagnostic SWOT de BEDOU MICROFINANCE.....	26
3.3.	Plan stratégique d'activités.....	27
3.3.1.	Marché-cible.....	27
3.3.2.	Les services	31
3.3.3.	La tarification	32
3.3.4.	Distribution.....	33
3.3.5.	Promotion	33
3.3.6.	Stratégie de croissance	33
4.	ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIÈRE	35
4.1.	Business model.....	35
4.2.	Prévisions d'activités de BEDOU MICROFINANCE	36
4.2.1.	Prévision d'évolution de la clientèle	36
4.2.2.	Prévision d'évolution des dépôts.....	37
4.2.3.	Prévision d'évolution des crédits.....	38
4.2.4.	Prévisions des crédits en souffrance.....	38
4.2.5.	Synthèse des activités de BEDOU MICROFINANCE.....	39
4.3.	Prévisions des produits et des charges.....	40
4.3.1.	Prévisions des produits	40
4.3.2.	Prévisions des charges.....	43
4.4.	Prévision des investissements et moyens financiers de démarrage	47
4.4.1.	Prévisions des immobilisations	48
4.4.2.	Moyens financiers de démarrage.....	52
4.5.	Analyse de la rentabilité.....	52
4.5.1.	Rentabilité des fonds propres	53
4.5.2.	Rentabilité de l'actif	54
4.5.3.	Autosuffisance opérationnelle	54
4.5.4.	Marge bénéficiaire.....	54
4.5.5.	Coefficient d'exploitation.....	55

4.6. Analyse de la sensibilité	55
4.6.1. Scénario pessimiste	55
4.6.2. Scénario optimiste	55
4.6.3. Résultat du test de sensibilité	56
4.7. Analyse et gestion des risques	59
4.7.1. Famille de risques réglementaires	59
4.7.2. Famille de risques financiers	60
4.7.3. Famille de risques opérationnels	60
4.7.4. Famille de risques stratégiques.....	61
CONCLUSION GENERALE	63
ANNEXES	lxv
BIBLIOGRAPHIE	civ
TABLE DES MATIERES	cvii