

INTRODUCTION GENERALE

Madagascar cherche maintenant à ressusciter la reprise économique qui a démarré à la fin de l'année 2006. Mais vu le taux élevé de la pauvreté, il ne suffit pas d'amorcer une croissance agrégée et concentrée. Il faut chercher les moteurs économiques qui faciliteront une participation sur l'amélioration du niveau de vie de la population.

Actuellement, le gouvernement ne cesse de se pencher d'une manière fervente à l'orientation de sa conduite pour trouver des remèdes, surtout pendant cette crise politique de cette année. Pour tout redressement, il fait appel à tous agents économiques, particuliers ou publics, de prendre part pour maîtriser l'inflation. Pour y répondre, une idée s'éveille à notre pensée d'initier un projet portant sur le financement extérieur, et plus précisément une « Création d'une société de transfert d'argent ».

Sachant que, les crédits à l'économie sont octroyés, à 80% pour les opérations à court terme, au secteur commercial, mais aussi au secteur productif indirect ; 20% pour les opérations à long terme, au secteur de production.

De plus, les crédits d'investissement ne sont accessibles que pour les grandes entités, ainsi que les particuliers sont quasiment exclus du système en raison de leur profil économique et de leur situation géographique.

Certes, il faut savoir que depuis 2005, les transferts d'argent représentent la première source de financement de la majorité des pays africains devant les aides et prêts du FMI et de la banque mondiale. Autant dire que ces transferts sont indispensables au développement. Les transferts entre pays développé et pays en développement représentent une réelle opportunité du marché bien qu'il nécessite souvent l'évolution ou le développement d'une infrastructure de transfert approprié.

Ma principale motivation est d'apporter ma contribution au développement du niveau de vie de la population local par le biais des transferts d'épargne extérieurs.

A titre de méthodologie, nous avons adopté plusieurs tactiques d'approche des bourgeois de quelques fokontany de la capitale. L'atteinte des objectifs exige une assez longue immersion pour avoir le maximum de données fiables et disponibles, pour s'imprégner de l'ambiance sociale, pour observer les pratiques sociales et économiques de l'exploitant visité et discuter avec lui et son entourage

(épouse, enfants, parents, voisins, clients,...), cet impératif a impliqué l'échantillonnage des bourgeois.

Pour avoir le maximum de données nécessaires à l'élaboration de ce projet, nous avons aussi effectué des recherches auprès de divers centres de documentation et d'Information (CITE, Ministère,...), quelques sites de transferts d'argents et l'Institut National de Statistique (INSTAT). Nous avons subdivisé en trois parties le présent mémoire :

La première partie est consacrée à l'identification du projet dans laquelle nous évoquons au premier chapitre la présentation du projet, et au deuxième chapitre l'étude de marché visé et stratégie marketing à adopter.

La deuxième partie est destinée principalement à l'étude de faisabilité technique et organisationnelle du projet dont le premier chapitre est la technique d'implantation, ensuite le deuxième chapitre intitulé la capacité de réalisation du projet envisagée, et enfin le troisième chapitre évoque l'organisation structurelle.

La troisième partie analyse l'étude financière du projet comprenant : dans le premier chapitre l'investissement, et pour le deuxième chapitre les états financiers prévisionnels et enfin le dernier chapitre résume l'évaluation et impacts du projet.

PREMIERE PARTIE :

IDENTIFICATION DU PROJET

Avant de faire une discrimination du résultat d'une telle activité, il faut tout d'abord faire une étude sur les différentes données conduisant à ce résultat. Mais nous devons également, avant tout répondre à la question en quoi consiste le projet ?

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET

Section 1 : Choix et intérêt du thème :

1.1. Analyse PESTEL de l'environnement.

Une entreprise performante se rend compte que son environnement est une perpétuelle source d'opportunités et de menaces. Plus que pour d'autres leviers marketing, l'environnement politique, juridique, socioculturel, économique, technologique et écologique, détermine le cadre général au sein duquel l'entreprise fixe ses prix. Ces éléments se manifestent par des facteurs structureaux liés à l'équilibre offre-demande, aux cycles économique à la conjoncture ainsi qu'à l'internationalisation des marchés et aux réglementations relative aux prix.

Premièrement, l'environnement politico légal ; il affecte de plus en plus les décisions commerciales, le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définit le cadre dans lequel les entreprise et les individus mettent en leurs activités. Les principales tendances sont : l'intervention croissante de l'Etat, les règlements relatifs à la structure du marché, ...

Deuxièmement, l'environnement économique qui est essentiellement fonction des quatre facteurs tels que : la stagnation du revenu, les prix sur le marché, la l'épargne et le crédit, et enfin la modification du structure de dépenses. Le transfert d'argent serve essentiellement à améliorer le quotidien des familles participant ainsi à la réduction de la pauvreté.

Quant à l'analyse de l'environnement socioculturel, elle met en évidence le milieu culturel et social que vie l'entreprise ; en d'autre terme, tout être humain naît et grandit dans une culture et son acquis culturel lui permet de remplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient.

Enfin, l'environnement technologique; une entreprise doit s'attacher à identifier ce qui est de nouveau dans son environnement et qui est à la fois une menace et une source de développement

1.2. Choix et intérêt du thème :

Madagascar cherche maintenant à ressusciter la reprise économique. Mais vu le taux élevé de la pauvreté, surtout en milieux rural, il ne suffit pas d'amorcer une croissance agrégée et concentrés. Il faut chercher des moteurs économiques qui faciliteront une participation significative des couches défavorisés de la population. Sur ce point, la conférence organisée par le **CEDS** (Centre d'Etude Diplomatique et Stratégique) session Octobre 2009, intitulé « Les enjeux de développement et financement de Madagascar ». Cette conférence vise a évaluer six candidats de moteurs de éventuels qui pourraient alimenter une croissance économique favorable au développement de Madagascar.

Les six moteurs de développement sont : l'Etat, le transfert de fonds par les diasporas, les partenariats techniques et financier bilatéral et multilatéral, l'investissement directe de l'étranglé, le secteur privé national, et enfin les ONG.

Dans cet ordre de classement, le transfert de fonds occupe une place prépondérante sur le développement économique de Madagascar.

De même ; un débat organisé le 22 octobre 2009 par le CEDS ou Centre d'Etude Diplomatique et Stratégique, souligne la nécessité d'avoir recours au financement extérieur ; «... nous renonçons au développement si dès maintenant nous nous passons des aides budgétaires qui sont des transferts d'épargnes d'extérieurs ; Il nous faut, dans un première temps nous interroger sur la manière d'améliore leur efficacité, par la suite il faudra songer à augmenter le taux des épargnes locale qui s'établit actuellement à 10%du PIB »¹ Ces différents points de vue nous ramène à dire qu'aujourd'hui, le transfert d'argent est un secteur en développement. Le marché de transfert d'argent représente un chiffre d'affaires de 4,8 million d'euro en 2006. Et il existe 5 opérateurs agréés à Madagascar, et c'est le secteur le plus dynamique de ce cinq dernière années.

¹ Henri Bernard RAZAKARIASA, Président des anciens auditeurs du CEDS, Express de Madagascar, le jeudi 22 octobre 2009

Section 2 : caractéristique du projet envisagé :

2.1 Nature du projet :

En tant qu'entreprise, le projet cherche de profit pour ces activités. Pour cela donc de nature commerciale ayant une forme de prestation de service. L'entreprise pourra donc jouer un rôle déterminant dans l'offre de service de transfert d'argent équitable à la maximisation des opportunités de vente croisée. C'est une entreprise de service que nous allons créer en plein centre ville de Tananarive.

2.2 Objet et intérêt du projet :

Vu que le projet soit sous forme de société financière, donc à but lucratif, il est évident que son objectif principal est de produire des biens et des services afin d'améliorer le niveau de vie de la population. Ainsi, le transfert d'argent serve essentiellement à améliorer le quotidien des familles participant à la réduction de la pauvreté.

2.2.1 Définition de transfert d'argent :

Le transfert d'argent est une opération financière dont le but est d'envoyer de l'argent à une personne (famille, proches, amis) ou de payer un achat ou un service ...ect. Le transfert d'argent est une solution d'envoi d'argent qui permet d'économiser le temps de transfert, toutefois les transferts d'argent qu'ils soient dans le même territoire ou internationaux coûtent des frais qui diffèrent selon les banques, les services des mandats de la poste et les sociétés spécialisées dans l'envoi de l'argent.

L'objectif principal du projet est d'offrir tous services de transfert d'argent à un prix incomparable et de proposer 24h/24 une accessibilité inégalée de l'offre à sa clientèle.

Le transfert d'argent se réfère généralement à l'un des mode scripturaux de paiement ou des systèmes de paiement suivants :

- Le mandat national ou international
- L'envoi d'argent par chèque postal, Western Union, Money Gram ou autre
- EnvoiDArgent.fr conçu sur le modèle de site britannique fameux « SendMoneyHome.co.uk »
- Le virement bancaire, transfert de fonds international interbancaire.

- L'envoi d'argent par email.
- - Le transfert électronique de l'argent, un terme générique principalement utilisé pour les paiements via une carte de crédit ou de carte de retrait seulement.

Certes, notre projet se focalise sur le système cash to cash. L'expression cash to cash s'explique par le fait que, lorsque vous faites un transfert d'argent, vous remettez du liquide au guichet de l'agence ou sous agence de votre choix, et au moment de retrait c'est également du liquide que la personne perçoit. A la pointe de la technologie et, dans le souci de mieux répondre au besoin de la clientèle.

Dans le présent projet nous allons exploiter deux activités principales tels que ; d'une part représenter WooGroup à Madagascar, WooGroup est le pionner mondial de la distribution de services de transferts financiers et paiement mobiles, sans agence physiques grâce à l'utilisation des supports techniques les plus performants : le téléphone mobile, la carte de débit prépayée rechargeable, internet et le kiosk financier. Ce dernier étant un automate interactif à l'image d'un distributeur à billet avec des fonctions inédites de transfert et réception d'argent. WooGroup accompagne ses clients, personnes physiques ou institutions bancaires partenaire dans leur stratégie de recherche du meilleur service rapide de transfert d'argent et de paiements.

D'autre part, vendre le partenariat Money express auprès des institutions de micro finances à Madagascar. Les conditions à remplir pour rejoindre Money express sont : il faut être une banque ou une institution financière disposant d'un réseau d'agences nationales ou internationales. Il faut avoir un agrément autorisant à faire des opérations de transferts d'argent ou si vous êtes couvert par une banque.

Le réseau money express comporte de nombreux avantages pour ses partenaires ; tels que une grande souplesse, un produit rémunérateur, membre d'un réseau internationale, une adaptation au besoin spécifique du marché.

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE VISE ET STRATEGIE MARKETING ENVISAGE

L'étude de marché est une des tâches obligatoire pour les promoteurs afin de prendre une telle décision car c'est important de déterminer les besoins des clients cibles.

Section 1 Analyse de l'offre et de la demande

1.1 Description du marché cible :

La présente section expliquera notamment la définition du marché et la situation actuelle du marché.

1.1.1 Définition du marché :

Par définition, un marché est un système d'agent économique qui cherche à atteindre leur objectif propre en liaison avec un produit ; « le marché est l'ensemble de personnes ou organisations qui achètent ou susceptibles d'acheter un bien ou un service ». ²

Dans la pratique, nous avons tendance à lier un marché à un lieu géographique. Ce qui n'est pas tout à fait vrai car un marché correspond à un bien de service ou de consommation. Exemple : le marché de devise. Le marché doit alors avoir un caractère périodique et régulier, et non occasionnel.

Le secteur du transfert d'argent est très complexe, car il se compose d'une diversité d'acteurs formels et informels qui utilisent des technologies et infrastructures institutionnelles en constante évolution pour servir une clientèle diversifiée. Le marché peut être segmenté de différentes manières, par exemple par type de client (gouvernement, entreprise, individus), par lieu d'origine et de destination (transferts internationaux ou domestiques) ou par type de canal de transmission (formel ou informel).

Définir le marché en transfert d'argent est pratiquement impossible, car il y a une domination excessive du secteur informel. Par contre, on peut définir le marché s'il y a des diasporas et/ou des émigrés. Les déterminants de la migration sont multiples ; la pauvreté, le chômage structurel lié aux différentes politiques de

² Philip KOTLER

réduction des effectifs de la fonction publique, de délations, de départs volontaires, les conflits politiques ont fini d'installer une obstruction des possibilités d'emploi dans les pays étrangers. Les travailleurs immigrés africains des Pays les Moins Avancés ont transféré, en 2007, 7,7 milliards de dollars à destination de leur pays d'origine. C'est ce qu'indique une étude de l'Organisation internationale pour les migrations. Elle recommande que le coût des transferts soit revu à la baisse, pour plus de transparence, et que des mesures soient mises en place, même si ce n'est pas leur vocation première, afin que ces fonds créent de la richesse dans les pays concernés

Une précision a été quand même donnée le Pdg du WooGroup telle que « ..je précise pour situer l'enjeu, par exemple en France, que nous sommes sur un marché où 41% des étrangers envoient régulièrement de l'argent dehors du pays. Cette proportion grimpe à 60% pour les ressortissants de l'Afrique subsaharienne.. »³

A part les diasporas et les émigrés, il existe aussi le tourisme à Madagascar. Le tourisme est l'une des causes de la remontée économique du début de l'année 2000. A peine exploité, le secteur touristique Malgache reste l'un des actifs favorisant l'utilité du transfert d'argent.

1.1.2 Situation du marché actuel :

L'année dernier, la France compte 5 millions d'immigrés dont près de la moitié provienne du pays africains dont les ressortissants ont la plus forte propension à envoyer à leur famille de façon régulière une part importante de leur revenu (jusqu'à 40% pour les primo arrivants).

Deux géants du transfert d'argent tels que : les américains Money Gram et Ria, ont obtenu l'agrément nécessaire du comité des établissements de crédit, pour exercer les activités en nom propre. Avec Western Union, Money Gram et Maeri, les trois grands opérateurs mondiaux sont désormais présents à Madagascar. Mais ce n'est pas fini, demain, il y aura 5 ou 10 sociétés de transfert d'argent.

Les transferts d'argent vers les pays d'émigration ce sont accélérées à partir de deux phénomènes : d'une part ; l'augmentation des flux migratoires dont les

³ Philippe Erb, communiqué de presse du 11 mars 2009, à paris

causes sont à rechercher dans la paupérisation de campagnes africaines et d'autre part ; beaucoup de pays de long tradition d'émigration ont atteint « la chaîne migratoire » c'est-à-dire quand deux ou plusieurs personnes d'une même famille ou d'une même communauté émigrent.

On note alors une augmentation du revenu familial qui se traduit par une augmentation de l'épargne donc des possibilités de transfert d'argent.

1.2 Analyse de la demande

Le comportement du consommateur c'est-à-dire le client se trouve au cœur de l'étude de la demande. On peut donc définir le comportement du consommateur comme le processus par lequel l'individu élabore une réponse à un besoin quelconque. Ce processus comblera des phases surtout cognitives et des phases d'action qui est l'achat et la consommation.

Le promoteur doit étudier à la fois les clients expéditeurs et les clients destinataires, car les caractéristiques de ses deux segments ont des conséquences sur la conception du produit et le marketing. Comprendre le profil des clients influence par ailleurs fortement la capacité d'une institution à pratiquer la vente croisée (offre de produits existants aux expéditeurs et aux destinataires). Les données sur le niveau d'éducation et la profession sont également essentielles pour la conception des produits, de systèmes et de stratégie marketing appropriés.

Où se situent les clients ? Les nouveaux entrants sur le marché du transfert doivent cartographier les flux de transferts qui les intéressent. Où se trouve la source des flux et vers où sont ils dirigés ?

Quel schéma de transfert les clients potentiels utilisent ils actuellement ? Les prestataires potentiels doivent évaluer le volume et les caractéristiques des transferts à la fois internationaux et domestiques. A quelle fréquence les clients envoient ou reçoivent ils des fonds ? Quel est le montant de ces transferts ? Ces informations sont nécessaires pour la projection de tarification et de revenus.

Quels autres services financiers sont susceptibles d'attirer les clients ?

Afin de répondre à la demande des clients, il semble approprié de demander leur avis. Ainsi, une approche participative au niveau des fokontany a été adoptée. Une telle approche nécessite la prise en considération des avis de la population sur

les actions les plus adaptées à la résolution de leur problème. Cette prise en considération n'est cependant possible que si l'on dispose d'information représentative des opinions de toutes les franges de la population. A ce propos, des questions, qui se trouvent dans l'annexe, relatives à l'importance des priorités ont été posées dans le cadre de transfert d'argent à Madagascar.

Le résultat de l'enquête permanent auprès des ménages par Fokontany donne une indication sur leur besoin.

Nombre de fokontany : 10

Nombre de chef de ménages enquêté 350

Nombre de ménage concerné 210

35% disent avoir satisfaction de la sécurité du transfert

45% espèrent une diminution du coût du transfert

40% exigent une amélioration des services

60% espèrent trouver une agence le plus près possible de leur domicile.

Le transfert d'argent permet à ce qui travaille loin de leurs familles de leur envoyer des fonds facilement, à coût réduit et de façon sécurisée.

1.2.1 Détermination de la part de marché :

Les prestataires de service financiers sont confrontés à une question qui semble on ne peut plus simple : comment transférer des fonds d'un expéditeur à un destinataire en faisant un bénéfice ? Pourtant, le choix des partenaires, des mécanismes de transmission et des interfaces clients implique un ensemble complexe de considérations stratégiques. Parmi celle-ci, les facteurs de marché, l'environnement réglementaire et la capacité propre de l'institution. Les considérations liées aux marchés sont particulièrement importantes pour les prestataires de services financiers, pour les bourgeois qui entrent sur le marché du transfert, car ils se trouvent en concurrence avec des sociétés établies et souvent très spécialisées. Ils doivent donc trouver une niche de marché et adapter leur stratégie en fonction.

Pour identifier une niche de marché, les PSF doivent évaluer l'intérêt potentiel d'offrir des services de transfert en réalisant une étude de marché approfondie. Cette étude doit analyser des questions telles que : quel est le degré de réglementation du

marché ? Le degré de concurrence ? Les besoins des clients sont-ils satisfaits par les opérateurs de transfert existants ? Existe-il un meilleur moyen de répondre à ces besoins.

Le marché de transfert d'argent représente un chiffre d'affaires de 4,8 millions d'euros en 2006. La demande de services fiables est forte et le secteur informel a aussi beaucoup progressé pour représenter en 2006, 9% du marché. 50% des transactions sont en franchises, 50% des opérateurs sont des sociétés spécialisées.

La part du marché c'est le pourcentage en valeur ou quantité par rapport au total de vente de la profession.

La part du marché (P_m) d'une entreprise est donnée par la formule ci-dessous.

$$P_m = \frac{\text{pourcentage des ventes}}{\text{vente totale du marché}} \times 100$$

La part de marché couvert par le marché est le pourcentage exprimant la part des ventes d'une entreprise par rapport à un secteur professionnel. Si notre firme effectuera 4000 transactions pour la première année alors sa part de marché représente 9%.

1.3 Analyse de l'offre

Pour étudier le marché, il faut analyser l'offre car cette analyse concerne directement les producteurs.

1.3.1 Les marchés local et externe

Les marchés local et externe est composé de :

MONEYGRAM, Le service Money Gram est disponible partout où vous voyez l'enseigne Money Gram. Où que vous soyez dans le monde vous pouvez compter sur Money Gram pour satisfaire vos besoins de transfert d'argent.

MONEYEXPRESS du groupe CHAKA en partenariat avec les caisses d'épargne africaines cherchent à concilier l'ensemble des préoccupations des immigrés :

- développer l'épargne et les investissements en offrant des transactions « cash to cash » mais aussi « cash vers compte »

- des tarifs très compétitifs et un système fiable, rapide et Secure.

La stratégie de développement de Money Express dans des pays d'immigration constitue actuellement à trouver des partenaires organisés au sein de la population 'ethnique' juridiquement reconnus qui vont assister et conseiller les immigrés dans la gestion de leur épargne.

Les structures traditionnelles de transfert d'argent se sont toujours appuyées sur des associations d'immigrés ou collaborer avec des personnes influentes au sein de la communauté pour le développement de leur business.

Money Express est un produit africain, constitué par des africains et destinés à la diaspora africaine.

WESTERN UNION. Mais comment se fait le transfert d'argent avec Western Union ?

En fait, la personne qui souhaite envoyer de l'argent à l'étranger se présente à un guichet de point de présence Western Union avec du liquide (devise local). Là, elle doit remplir un formulaire relatif aux informations concernant le transfert d'argent (son identité, son adresse et celle de la personne à qui elle envoie de l'argent, le montant envoyé, la date d'envoi...) Ensuite le code de transfert (code qui doit rester secret entre celui qui envoie de l'argent et celui qui le reçoit) est délivré et, servira à la personne qui doit recevoir de l'argent au moment où elle se présente au guichet Western Union de son pays :c'est « le numéro de contrôle de transfert d'argent ». A préciser qu'au moment de l'envoi et de la réception, une pièce d'identité valide sera demandé au concerné. L'opérateur Western Union présente ainsi le système « cash to cash ».

MAERI de PAOMA

Le manda express de régime International (MAERI).Il présente le transfert d'argent par voie électronique par le biais de l'IFS (International Financial System)

Par MAERI, vous pourrez :

Envoyer de l'argent liquide à une personne physique, recevoir de l'argent en espèce, paiement rapide dans l'un de 52 bureaux de postes.

Pour commencer ce transfert se fera avec la France et bientôt avec les autres pays utilisant le système IFS.

TRANSFERT EXPRESS

Allez dans l'agence Transfer Express la plus proche : Analakely Tana, Mahajanga et Toamasina prochainement.

Ensuite, présentez votre numéro de transaction et votre nom (pièce d'identité requise). Puis recevez votre argent immédiatement.

Avec Transfert Express c'est plus économique, les frais de transaction sont les moins chers du marché pour Madagascar. L'argent est instantanément disponible à Madagascar. Un coup de fil au bénéficiaire, et il/elle peut retirer immédiatement son argent. Le réseau Coin star : Un réseau en constante progression, qui couvre les grandes villes de France et du reste du monde dont le Canada. Le réseau est partenaire de Transfer Express. Transfer Express est une société 100% Malagasy. Filiale du groupe Sipromad, Transfer Express est une société malagasy qui a reçu l'agrément officiel de l'Etat malgache pour le transfert d'argent entre Madagascar et le reste du monde. Votre transaction est légale et sécurisée.

Madachange

MADACHANGE COMMISSIONNAIRE DE TRANSPORT se réserve le droit de ne pas effectuer la livraison tant qu'il n'aura pas reçu le paiement, si les circonstances le justifient.

La période de validité de la facture : toutes les factures seront considérées comme acceptées en l'état à moins d'avoir fait l'objet d'une demande écrite de modification reçue par MADACHANGE dans un délai de 90 JOURS à compter de la date de facturation.

1.3.2 Estimation de l'offre

La représentation de WOOGROUP à Madagascar est la principale activité de notre institution ;

WOOGROUP innove et distribue des services de transferts financiers et paiement mobiles, sans agences physiques grâce à l'utilisation supports technologiques des plus performants : le téléphone mobile, la carte de débit prépayée rechargeable

internet et le kiosk financier. Ce dernier étant un automate interactif à l'image d'un distributeur de billet avec des fonctions de transfert et réception d'argent.

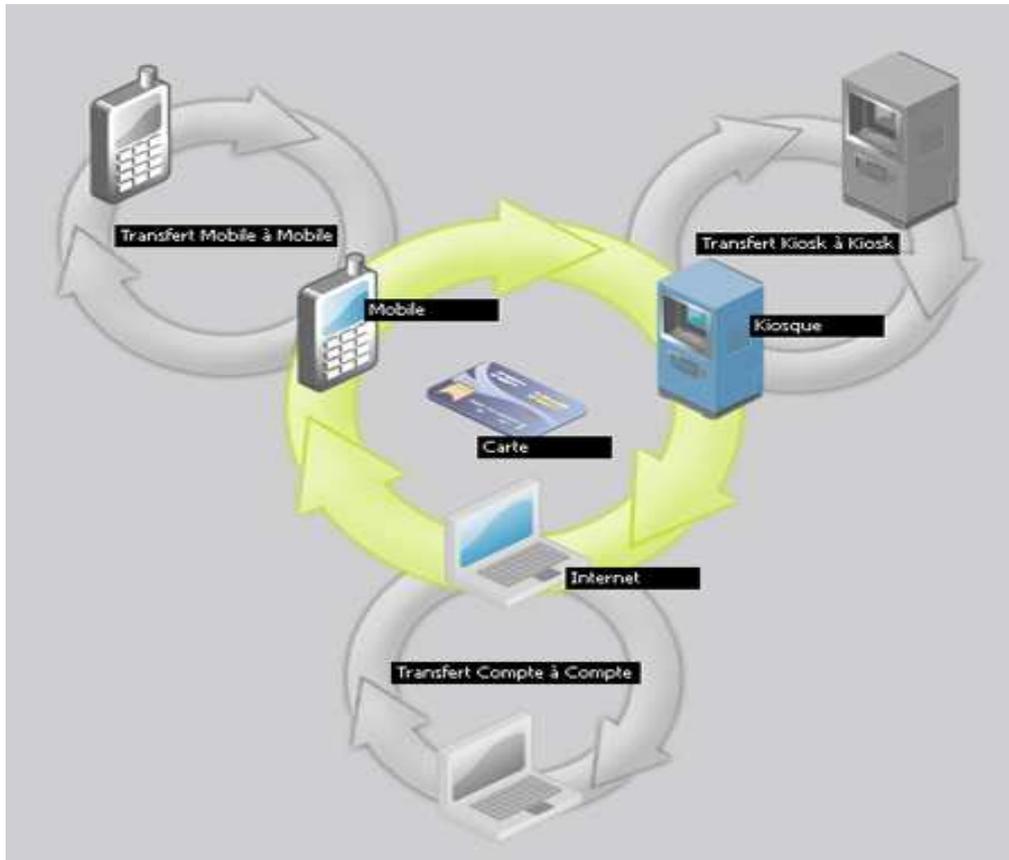
La société noue des partenariats avec des institutions financiers et développe une offre globale de service domestique ou internationale pour satisfaire ses clients.

L'activité de WOOGROUP consiste dès lors à : premièrement créer et offrir aux clients son système national de transfert d'argent via la technologie de son réseau de Kiosks, sa plate forme de gestion des cartes prépayées, ces logiciel de transfert d'argent via téléphone mobil ou internet. Deuxièmement, Commercialiser ces cartes de débits prépayer rechargeables, émises avec nos partenaire bancaires, accessible à tout sans compte bancaire et facilitant le transfert de fonds.

En somme, pour WooGroup être innovant c'est aborder les différentes solutions technologiques modernes offertes aux clients avec une vision globale, c'est donc connaitre les marchés sur lequel l'émetteur et le bénéficiaire d'un transfert d'argent se trouvent et vers lequel il souhaite effectuer ses transactions, puis proposer à chacun d'entre eux un outil adapté. Ceci implique une maitrise de l'ensemble des moyens innovants (WooKiosk, Woodward, WooMobile, Wowallet) pour lui apporter la meilleure réponse en termes de qualité de service.

Le schéma ci-dessous illustre un aspect essentiel et inédit de l'activité de WooGroup : d'une part, permettre à différents supports ou outils de transactions d'être compatibles entre eux. D'autre part, créer une interopérabilité de nos systèmes au cœur de notre plateforme de gestion centrale des transactions.

Schéma n°1: Activité de WOOGROUP



Source : <http://www.woo-group.com>

WooGroup est le seul prestataire à proposer une offre « multi-canal » sécurisée :

Il propose le ; Cash à cash via les Kiosks financiers véritables muni banques, aussi la cash à carte via les kiosks et les cartes à débit MasterCard / Visa. La carte à carte grâce à l'interface web en ligne ou le téléphone mobile. La carte à cash via la même interface Internet – Téléphone Mobile ou via les Kiosks. En somme, Internet, Téléphone Mobile, Carte, Kiosk : ce sont des quatre outils inédits pour une offre unique.

Annexe n°1 : AFRIK.COM

Section 2 Analyse de la concurrence

Avec la réglementation, la concurrence est l'un des points les plus importants à considérer pour élaborer une stratégie liée au transfert. Le promoteur doit identifier les agents de transferts formels et informels opérant dans sa région, les mécanismes de transferts utilisés et le volume de transfert traités. Il doit évaluer les points forts et points faibles de ces concurrents (formels et informels) vis-à-vis des préférences des clients pour déterminer son avantage comparatif.

2.1 La concurrence formelle et informelle :

2.1.1 La concurrence formelle :

Sur la base des données communiquées par l'IMF, la banque mondiale estimait le volume global des transferts d'argents internationaux formels à 88.1 milliards de dollars en 2002 et à 93 milliard de dollar en 2003. Selon la même source, l'Amérique latine et les caraïbes reçoivent la plus grande part de s transferts internationaux avec trente pourcent (30%) des flux globaux, suivi de l'Asie du sud (18%), le Moyen Orient et l'Afrique du nord (13%), l'Europe et l'Asie centrale (10%) et Afrique subsaharienne (04%) . l'Inde et le Mexique figurent parmi les premiers bénéficiaires, tandis que les Etas unis et l'Arabie Saoudite sont les principaux pays d'origine de fonds.

Le marché des transferts individuels est dominé par de grandes sociétés spécialisées, notamment Western Union, Money Gram et Vigo. Le reste de la marche formelle de transfert est fragmenté entre les banques commerciales, les agences postales, les bureaux de change, les mutuelles de crédit et les sociétés de transfert positionnées sur des niches.

Les revenus du secteur s'élevaient selon les estimations à quelque 18 milliards de dollars en 2003, pour 320 millions de transactions environ. Il est difficile d'estimer le nombre total de transferts formels effectués dans une année, car de nombreux acteurs du marché communiquent la valeur des transferts et non le nombre de transactions. Les bénéfices dégagés par les leaders du marché sont, eux, beaucoup plus clairs.

2.1.2 La concurrence informelle :

Par définition, les transferts informels ne sont pas déclarés. Les experts estiment la valeur totale des transferts d'argent effectués par voie informelle entre 40 et 100% du volume du transfert formel. De récentes études montrent que plus de moitié de transferts de la France vers Mali sont effectués par voie informelle, 85% dans le cas de Soudan. Ces chiffres montrent que les systèmes informels concurrencent largement même les plus gros acteurs du marché formel de transferts. Quelque soit le mécanisme utilisé, les systèmes de transfert informelle sont habituellement rapides, discrets et ne nécessitent qu'un minimum de formalités écrites. Ils sont généralement moins chers que les mécanismes formels soumis à réglementation et taxation, et souvent disponibles dans les zones où aucun prestataire formel n'existe.

Pour les clients qui ne disposent pas des documents d'identité ou de résidence, le système informel est souvent un recours.

2.2 Forces et faiblesses des concurrents :

C'est la rivalité intense entre les agents économiques c'est-à-dire les offreurs et les demandeurs.

On doit identifier les principaux concurrents puisque la détermination des stratégies dépend de la concurrence directe et des moyens en possession pour la contrer.

Le transfert express : Le réseau Coinstar : Un réseau en constante progression, qui couvre les grandes villes de France et du reste du monde dont le Canada. Le réseau est partenaire de Transfer Express.

Transfer Express est une société malagasy qui a reçu l'agrément officiel de l'Etat malgache pour le transfert d'argent entre Madagascar et le reste du monde. Votre transaction est légale et sécurisée.

Le Mandat Express du Régime International (MAERI) de PAOMA

Transfert d'argent par voie électronique par le biais de l'IFS (International Financial System)

Madachange propose à ses clients toute une gamme de services financiers en ce qui concerne l'achat, la vente de devises. Notre équipe, à la fois serviable,

dynamique et expérimentée travaille dans le souci constant de délivrer une prestation de haut niveau.

Madachange offre également d'autres services très performants

Madachange se met à votre disposition pour vous offrir : des taux de change préférentiels, un service de qualité et professionnel, la fiabilité et la sécurité de vos transactions

Western union

Pour envoyer de l'argent partout dans Madagascar, du Nord au Sud, utilisez le service Western Union. Le service le plus sûr, le plus rapide et le plus accessible partout à Madagascar.

Vous résidez loin de votre famille et plus précisément à l'étranger et vous souhaitez lui envoyer de l'argent ? Quel que soit l'endroit où vous vous trouvez dans le monde, vous pouvez envoyer de l'argent à vos proches. Et comment ? Par le biais des services que propose Western Union, bien entendu. Mais connaissez-vous un temps soit peu, l'histoire de Western Union ? Filiale de « First Data Corporation » et entreprise financière et de communication basée aux [États-Unis](#), Western Union est spécialisée dans le transfert d'argent.

Le transfert d'argent de personne à personne c'est-à-dire présenté dans plus de 200 pays et territoires avec plus de 270 000 points de présence (grâce au réseau de ses partenaires), Western Union est aujourd'hui société indépendante et, en bourse avec une clientèle qui envoie régulièrement et en toute confiance, de l'argent à leurs proches à l'étranger.

Money Gram est un leader mondial dans le service du transfert d'argent international. Il collabore avec des partenaires de qualité dans plus de 180 000 points de vente situés dans 190 pays et territoires afin d'offrir au client un moyen sûr et rapide d'envoyer et de recevoir votre argent partout dans le monde. Ainsi, avec Money Gram, vous n'êtes jamais loin d'un transfert d'argent simple et rapide.

L'informel : Le secteur informel est une forme de concurrence non négligeable. Les trois causes qui favorisent ce transfert officieux sont :

Le première, Les commerçants : Certaines entreprises et certains commerçants ont des comptes en banque en Europe. Pour différentes raisons, il est

souvent intéressant pour eux de se débarrasser de francs de leur pays d'origine contre des Euros. Si une relation de confiance s'établit, ils peuvent délivrer des devises de leur pays contre un virement, un chèque ou un dépôt d'espèces sur leur compte en France (par exemple). Le mieux est de demander au destinataire de l'argent s'il ne connaît pas un commerçant dans son quartier qui propose ce genre d'arrangement (aucun frais n'est habituellement perçu pour ce type de transaction qui arrange bien tout le monde...).

Le deuxième, Les immigrés: Il y a quelques mois une affaire avait défrayé la chronique. De pauvres travailleurs des foyers SONACOTRA de Paris avaient été arrêtés et jugés pour "blanchiment d'argent". Les sommes en jeu étaient en effet très importantes. On leur reprochait d'envoyer de grosses sommes d'argent en Afrique sans rien déclarer ni sur l'origine des fonds ni sur les frais perçus. Il s'agissait en fait juste de transferts communautaires réalisés pour aider les immigrés et leur éviter de payer les frais exorbitants des sociétés de transfert d'argent. Cela a dû contrarier les intérêts de ces gringos de Western Union qui veulent gagner. Il est donc peu recommandé d'utiliser cette procédure car l'argent peut-être saisi à tout moment par les autorités. Elle est cependant bon marché.

Le troisième, Les système **cash**: n'envoyer évidemment jamais d'argent en liquide par la poste : il est toujours volé. Si vous connaissez des amis qui voyagent, il est évidemment possible de leur confier de l'argent pour qu'ils le remettent à un proche. Ca a l'avantage de rien coûter et d'être plus convivial.

Section 3 Politique et stratégie marketing envisagé :

Comme « état d'esprit » ou comme démarche, le marketing se signale surtout par l'attention prêtée au marché, aux consommateurs et aux clients effectifs ou potentiels et, plus largement encore, à tous les publics dont l'entreprise dépend.

3.1 Stratégie PUSH et PULL

3.1.1 Stratégie PULL :

La stratégie PULL consiste à attirer le client vers l'entreprise. Les éléments moteurs pour la stratégie PULL se sont basés sur la politique de la communication notamment la publicité et la promotion. En principe, la stratégie PULL est beaucoup

plus avantageuse pour notre projet, dans la mesure où elle donne une plus grande indépendance vis-à-vis des clients. Certes, cette stratégie n'est pas toujours applicable car elle demande un grand somme pour l'investissement.

3.2 Politique de marketing Mix

3.2.1 La politique de produits :

C'est la composante primordiale de la politique de marketing et aussi la base de l'élaboration de sa stratégie. Cette politique a été adoptée afin de faciliter l'accès au marché et d'éviter le risque de mauvaise surprise lors de la concurrence. De plus, WooGroup s'appuie en réalité sur une triple composante innovatrice :

Aucune agence physique : nous créons un réseau mondial de transfert d'argent à travers nos différentes solutions, la technologie du réseau de Kiosk, une plateforme centralisée de gestion de carte prépayées, de transfert via téléphone mobile, et de comptes prépayés.

Accessibilité inégalée du service : Toutes nos solutions de transfert financier sont accessibles 24H/24. Le client utilise les outils modernes de son quotidien tel que le téléphone mobile ou son compte WooGroup sur Internet pour effectuer ses opérations courantes et habituelles. Il n'a pas besoin de se déplacer dans une quelconque agence et dépendre de ses horaires d'ouvertures.

Pour une partie de la population mondiale non bancarisée, cette solution révolutionnaire à pour avantage d'offrir une accessibilité très étendue à un service utile au plus près des bénéficiaires. WooGroup est la première société ayant pour objectif un déploiement de cette technologie à l'échelle mondiale.

3.2.2 La politique de prix :

Elle conduit à établir la tarification des produits offerts par l'entreprise en tenant compte des pratiques du marché et de la concurrence.

Notre projet propose un faible prix : l'innovation technologique WooGroup permet de proposer à nos clients une tarification incomparable sur le marché du transfert d'argent national et international.

Voici le tableau comparatif des prix :

Tableau n°1: Tableau comparatif de prix (en euro)

MONTANT A ENVOYER	Transferts de fonds et mandats internationaux				Virements bancaires			Carte bancaire	
									
		prix en ligne	Mandat express	Mandat ordinaire	Frais "tout compris"			Carte perso	Carte Flouss
100€	8€	19€	9,80€	6,80€	36,90€	41,50€	38,15€	4,5€	10,5€
250€	15€	24,50€	16,70€	10,60€	39,40€	41,50€	38,15€	6,75€	17,75€
500€	25€	38€	22,90€	13,60€	39,40€	41,50€	38,15€	10,5€	27,5€
1000€	33€	*(2)	27,80€	15,50€	39,40€	41,50€	38,15€	*(4)	*(3)
15000€	*(2)	*(2)	35,10€(1)	19,90€(1)	39,40€	42,50€	38,15€	*(4)	*(3)

Source : SendMoneyHome.co.uk

A noter que les tarifs des services WooGroup ne sont pas officiellement encore sortis.

Mais le président fondateur de WooGroup propose, face au tarif de Western Union, un tarif beaucoup plus compétitif jamais vue du transfert d'argent, en disant que «...Western Union pratique des commissions entre 10% et 20%, nous proposerons entre 3% et 5% »⁴

De plus, les offreurs qui sont encore peu nombreux est la cause favorable de la hausse des prix, cette constatation est l'un des armes de pénétration de WooGroup sur le marché, « ..le service financier de base utilisé par les migrants est le transfert d'argent, or il est proposé à des prix exorbitants en raison de manque évident d'offres alternative et de concurrent sur le marché... »⁵

Annexe n°II : pour concurrence Western Union

⁴ Philippe Erb, 12 février

2009, www.challenges.fr/magazine/politique/0155.018754/un_trader_francais_face_western_union_html

⁵ Christian kamayou, Directeur marketing de WooGroup, communiqué de presse, Paris, le 11 mars 2009

Annexe n°III : lows cost

3.2.3 La politique de distribution et de promotion :

La stratégie de publication ou promotion : Notre projet présent une lourde charge sur l'action publicitaire, car cette publicité est composée de :

Une campagne publicitaire magazine ; TV et Internet : **2 600 000Ariary**

Un engagement vis-à-vis des clients en ligne via un microsite dédié : **400 000Ariary**

Une promotion marketing caritative associée : **1 500 000Ariary**

De l'art urbain, des panneaux publicitaires et d'autres communications extérieures : **1 500 000Ariary**.

3.2.4 La politique de placement :

Pour notre projet, il n'existe que deux types de placement : à savoir ; un agence et sous agence. On va choisir les places sensibles et touristiques comme Tananarive, Diego, Nosy-Be. Pour franchiser notre produit, nous allons mener des négociations auprès des grandes surfaces, Super marchés, Station de pompage, les réseaux de micro finance.

Sur le marché où de nombreuses options de transfert sont possibles, les donnés marketing sont souvent superficiels, ce qui complique la compréhension et la comparaison des prix, de la rapidité de prestation et d'autres aspects du service. De nombreuses institutions « récipiendaires » négligent le rôle crucial des campagnes marketing visant les expéditeurs. Les campagnes publicité sont l'un des principaux moyens par lequel les grandes sociétés spécialisées maintiennent leur part de marché.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette partie nous permet de présenter globalement notre projet avec l'identification du projet, ses caractéristiques et l'étude de marché.

Elle nous a permis aussi d'analyser les politiques et stratégies à adopter, et de développer les théories générales sur les outils et les critères d'évaluation.

Dans la deuxième partie, nous allons développer l'étude de faisabilité technique et organisationnelle.

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Dans cette partie, nous allons analyser, autant que faire se peut, les diverses techniques mises en œuvre pour le bon fonctionnement du projet, la capacité de production envisagée, l'étude organisationnelle ;

CHAPITRE I : TECHNIQUE D'IMPLANTATION

Pour assurer la qualité de services et pour réaliser toutes les activités de l'institution, on doit avoir des techniques et des méthodes de réalisation bien déterminées.

Ce premier chapitre se subdivise en trois sections pour la première section, l'identification des ressources nécessaires, ensuite l'organisation technique.

Section 1 : Identification des ressources nécessaires :

1.1 Les ressources matérielles :

Mise à part des ressources humaines, le promoteur a besoin essentiellement de ressources matérielles pour la concrétisation de ce projet. Il est composé de mobiliers de bureau, de matériels de bureau, de matériels informatique, de matériels de transport...

1.1.1 Les mobiliers de bureau :

Dès le début de l'exploitation, il est impérativement nécessaire de bien équiper le locaux afin d'assurer la bonne coordination des tâches.

1.1.2 Les fournitures de bureau :

Pour assurer le bon fonctionnement des tâches administratives, les matériels de bureau sont indispensables ; comme les papiers, encres, cachés,...

1.1.3 Les matériels de transport :

L'institution a besoin de deux (2) motos pour les petites courses, et d'une voiture pour les courses en banque.

1.1.4 Les matériels informatiques :

En suivant parallèlement l'évolution technologique, l'institution a besoin des ordinateurs de haute technologie, c'est pour mieux informer les clients locaux et/ou étrangers en temps réels et courte.

1.2 Les ressources financières :

Avant de créer ce projet, il est indispensable de chercher des bailleurs ou autres institutions financières comme par exemple la banque, pour prêter d'une somme d'argent en vue de réaliser les infrastructures nécessaires.

C'est donc l'ensemble de l'emprunt et l'apport en capital du promoteur.

Section 2 : Organisation technique

Dans cette section, nous allons voir successivement ; la demande ou le contrat de représentation, ensuite, le fonctionnement générale de l'institution :

2.1 Contrat de représentation :

Lors d'une concession d'un permis d'autorisation d'exercer l'activité, il est formellement nécessaire de vérifier que les exigences et les qualification de maintenir un système de transfert d'argent sont acquis.

L'instruction mentionnée sur le contrat de représentation fixe les procédures de documents à présenter par l'entité financière, afin d'obtenir l'autorisation ; tel que la structure de la propriété, la base de son capital, l'organisation, la direction et l'administration, le business plan, et enfin la projection financière.

2.2 La formation en installation et maintenance.

Comme le promoteur choisi de représenter Woogroup dans son activité, il est donc primordial de suivre une ou des formations organisées par la société mère c'est-à-dire Woogroup.

Cette formation doit être recyclée tout au long de l'année suivant l'évolution de l'activité et surtout de l'innovation technologique. Par exemple ; les techniciens en maintenances ont besoins d'une formation approfondie sur le mécanisme des DAB ou Distributeurs Automatiques des Billets.

2.3 Règlement intérieur :

Pour que le travail se déroule parfaitement selon la norme de l'entreprise, il faut imposer certaines règles :

La ponctualité ; il faut respecter les horaires du travail,

Le timing : le travail doit être exécuté au moment voulu,

Le respect mutuel entre le personnel,

L'excuse justifiée en cas d'absence ou de retard,...

L'application des sanctions sera valable pour tout le personnel.

CHAPITRE II : CAPACITE DE REALISATION DU PROJET ENVISAGE

Rappelons que notre activité s'occupe principalement de recevoir de l'argent de l'étranger par l'exploitation de la nouvelle technologie. La section qui suit nous montre les détails de la production envisagée.

Section 1 : Les caractéristiques de l'offre de l'institution

L'équipe fondatrice WooGroup a choisi un positionnement Low Cost sans agence physique ainsi qu'un office multi canal qui implique un service sur mesure en fonction des spécificités de chaque type de client ou marché.

Outre la mise à disposition de cartes prépayées et d'un service de transfert proposé via le téléphone mobile, l'apport du kiosks financier, distributeur automatique de billet enrichi de fonctionnalités de transfert permettant au client effectuer lui-même son transfert en espèces ou par carte de paiement , créer une réelle rupture et une innovation majeur sans précédent.

La mise en place d'un réseau de kiosks, de cartes et comptes prépayés, de paiements via téléphone mobile impose la sécurité des opérations et des biens liés à la plateforme financières et sa gestion en base de données centrale.

1.1. La sécurité des opérations :

Il s'agit essentiellement d'éviter toute intrusion dans le système informatique. Pour contrer ce risque de « package », chaque kiosk dispose d'une ligne dédiée et non partagée. Ainsi toute intrusion est repérée instantanément. Les transactions bénéficient d'un cryptage 1024 bits. Par ailleurs les WooGroup bénéficient de la norme ISO CEI 27002ex 17799, une norme internationale concernant la sécurité de l'information publiée en juillet 2007 par l'ISO, dont le titre en français est « code de bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité de l'information ». L'ISO/CEI 27002 est un ensemble de 133 mesures dites « best practices » (bonne pratique) destinées à être utilisées par tous ceux qui sont responsable de la mise en place ou du maintien d'un système de management de la sécurité de l'information (SMSI). La sécurité de l'information est définie au sein de la norme comme « préservation de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité de l'information ».

1-2 Procédures de lutte anti blanchissement :

Quelque soit le support de transaction utilisé, l'identification stricte du client émetteur et bénéficiaire via une série de codes et mesure d'authentification et au cœur de notre stratégie pour assurer une traçabilité des opérations. Nous limitons volontairement le montant émis et reçu par client sur une périodicité définie.

1-3 La sécurité des biens :

La sécurité physique du kiosk est intégrée dans sa conception. Elle comprend une camera interne et une sélection d'emplacements physiques sécurisés (banque, supermarché, etc...).

Nos polices d'assurance décidées garantissent également le kiosk comme toute immobilisation. La partie cash comprise dans le kiosk et à l'abri dans un coffre interne sécurisé avec une technologie de mutilation des billets à l'encre indélébile en cas de forçage.

Le système centrale de télésurveillance en temps réel du parc de kiosk peut zoomer un kiosk en particulier. Le système assure une traçabilité des flux d'argent, ce qui permet rapprochement comptable aisés.

1-4 La sécurité des cartes et transaction :

Comme toute carte de paiement ou de retrait ce sont les banques ou institutions financières partenaire de WooGroup qui sont émettrices des cartes. Dès qu'elles sont en circulation et activées, elles offrent un niveau de protection et des garanties supérieures aux cartes que vous utilisées habituellement. En effets, toutes nos cartes sont prépayées et rechargeables et ne sont directement liées au compte prépayé que vous alimentez plutôt qu'à votre compte bancaire habituel.

Une police d'assurance globale décidée à WooGroup budgétée vient compléter le dispositif.

Section 2 Calendrier des saisons à risque :

Dans cette section se trouve l'étude préparatoire et de la mise en œuvre du présent projet.

2.1 La phase de préliminaire :

Il caractérise l'évaluation proprement dite du projet. C'est pendant cette phase que le promoteur étudie toutes les grandes lignes du projet.

2.2 La phase préparatoires :

Cette phase constitue la phase de préparation administrative c'est-à-dire ; la formulation des demandes administrative, comme la demande d'autorisation d'exploiter cette filière.

2.3 La phase d'implantation :

La définition du lieu d'exploitation, la réception des équipements, la libération des fonds, la publication dans le journal officiel, la constitution de la société ainsi que dans les médias.

2.4 La phase d'exploitation :

Procédant au recrutement et à la formation intense du personnel. C'est le début de l'exploitation proprement dite.

Ces phases constituent un risque pour l'institution car ; sa durée est de six (6) mois avant même de l'exploitation.

Section 3 : Prévision sur les services envisagés

3.1. En phase de lancement :

L'institution essaie de perfectionner le mode de réceptions de fonds envoyé par les émigrés. C'est-à-dire concentrer l'investissement sur l'efficacité du DAB (Distributeur Automatique de Billets). Dans cette phase de lancement, l'institution emploie quatre personnes très spécialisées ; tel que : un cadre de haut niveau ou « Executive contact » ensuite « un marketing contact » et enfin deux techniciens de maintenance.

3.2. La hase de croissance

Augmenter le rendement exige en nombre de DAB opérationnelle. Pour cela, l'organisme nécessite d'adopter une stratégie marketing bien adaptée au services et selon le besoins des clients.

3.3 La phase de maîtrise :

Dans cette phase l'institution arrive en terme de ses objectifs primaires ; c'est-à-dire effectuer un bon nombre de transaction à coût réduit, grâce au système low cost.

CHAPITRE III ORGANISATION STRUCTURELLE :

L'étude organisationnelle est une disposition des moyens en vue de leur mise en œuvre selon des règles préalablement établies.

L'objectif social de cette étude est de faire naître une bonne cohésion des membres afin de réaliser la meilleure coordination des actions individuelles.

Section 1 Organigramme envisagé :

1.1 Définition de l'organisation :

L'organisation est le système hiérarchisé mise en place par l'entité pour atteindre ses objectifs. Elle est formelle quand elle a été conçue, planifiée et voulue par ses créateurs. Elle est symbolisée par l'organigramme qui définit les fonctions et les services, et elle fonctionne selon les procédures en fonctions des pouvoirs octroyés.

1.2 Définition de l'organigramme :

L'organigramme permet la connaissance exacte de l'entité, de constater les anomalies existantes, et d'éviter les conflits d'autorité. Il représente donc, la situation hiérarchique dans l'entreprise ainsi que la liaison d'autorité et fonctionnelle.

1.3. Organigramme envisagé

Les moyens organisationnels comprennent les ressources humaines nécessaires à l'implantation de ce projet.

Les ressources humaines du projet regroupent l'ensemble de tout le personnel agissant pour son compte.

Chaque individu est apprécié selon sa compétence et son aptitude technique pour le poste de travail qu'il occupe.

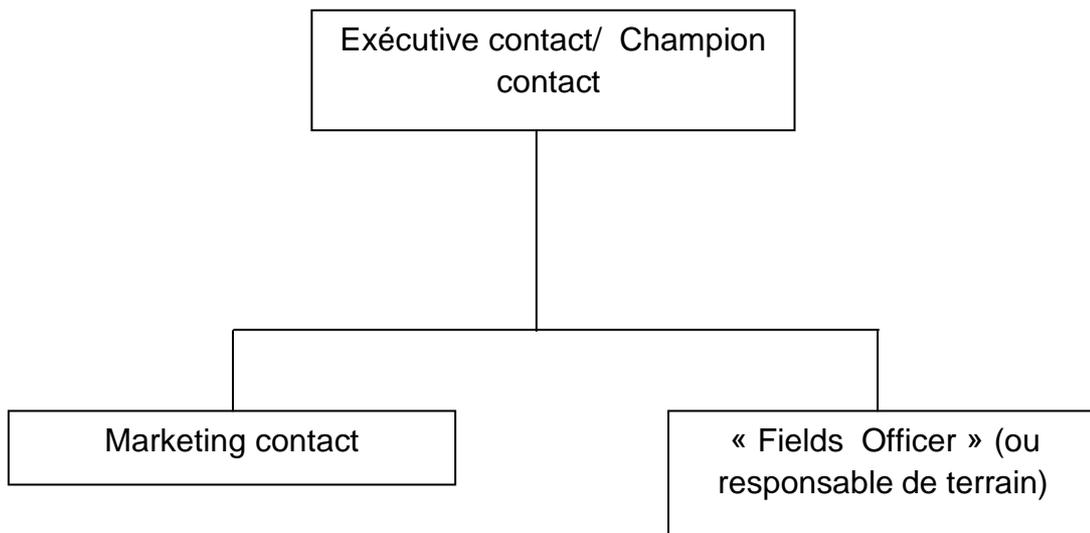
La qualité du personnel ainsi que la mise en place d'une organisation bien adaptée conditionne la réussite du projet.

L'organigramme proposé vise à répondre à ce souci tout en réduisant au strict minimum les besoins en encadrement.

Pour mieux apprécier les besoins en ressources humaines du projet, l'établissement de l'organigramme fonctionnel s'avère nécessaire.

Pour la réalisation du présent projet, le besoin en ressources humaines est, au début au nombre de trois (3). Ces trois personnes ont généralement pour rôles d'assurer le bon fonctionnement des kiosks Woogroup.

Figure n°01: Organigramme au début de l'exploitation



Cet organigramme montre la supervision des opérations sur terrain car le début de l'exploitation nécessite une forte coordination des tâches

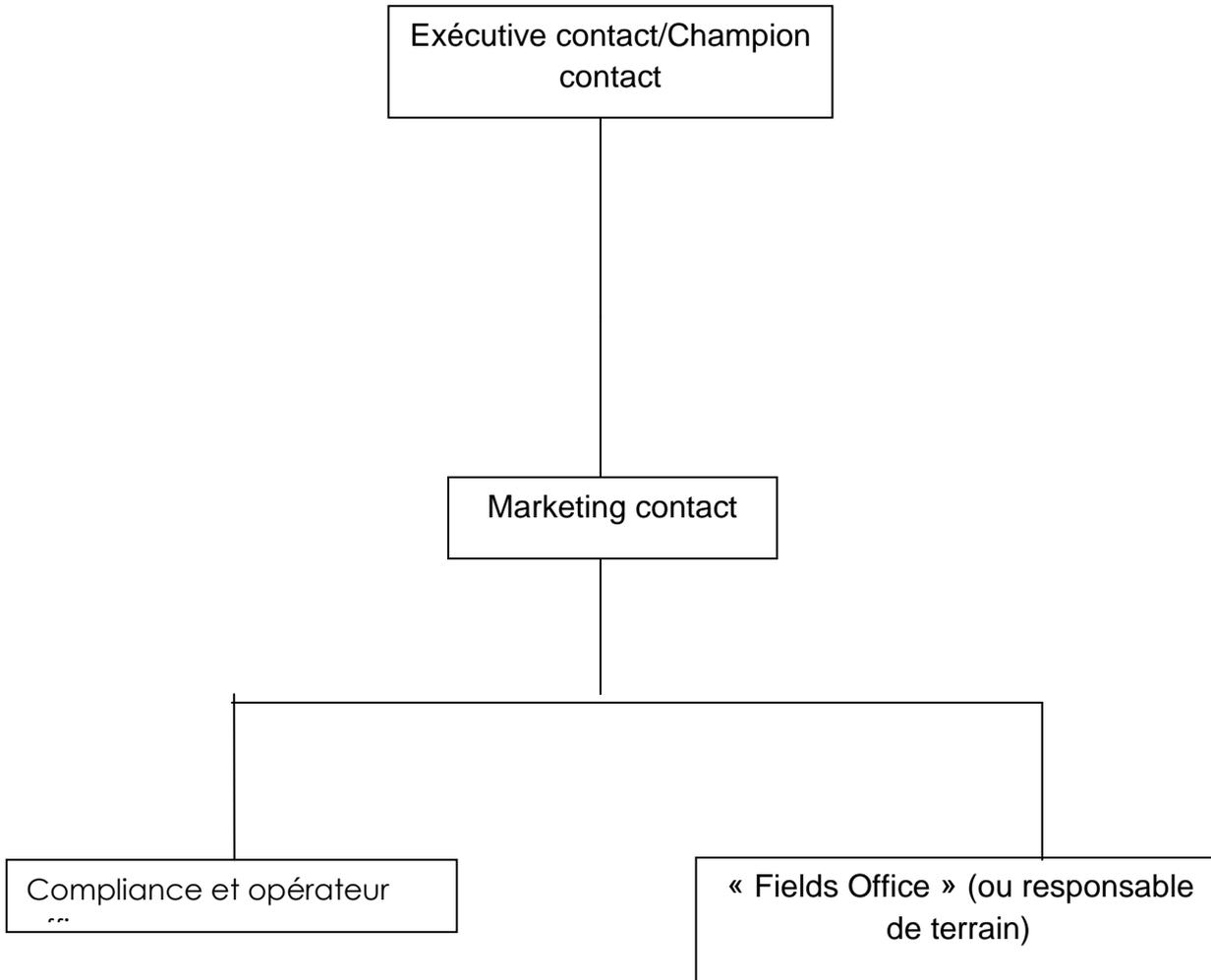
Suite à la diversification, la structure doit subir quelque changement au niveau de l'organisation du travail à la phase de maîtrise. C'est le « reconfiguring ».

Ce « reconfiguring » met en place une nouvelle structure de l'organigramme. Cette nouvelle structure est plus cohérente et plus harmonieuse que la précédente.

Enfin, ce « reconfiguring » favorise une meilleure organisation des activités en plus des autres déjà en place c'est à dire qu'il reflète la volonté de chaque direction de la société de respecter tel ou tel système de management.

Nous allons voir maintenant comment est formée cette nouvelle structure organisationnelle.

Figure n°02: Organigramme en phase de croisière



Le succès de notre projet dépend de « reconfiguring » et aussi à une équipe qui s'entraide et exécute leur fonction avec confiance les uns envers les autres tout en agissant vers l'atteinte des mêmes buts et objectifs.

Section 2 La définition des tâches :

Les tâches sont des actions plus ou moins complexes exécutées selon une procédure déterminée pour accomplir une fonction définie. Une tâche est donc l'ensemble des opérations, et l'opération est l'acte élémentaire.

La fonction est un ensemble d'activités utilisant des techniques spécifiques concourant à l'accomplissement de l'objet social de l'entreprise.

Il y a la fonction principale et la fonction complémentaires de la principale dans l'exécution.

Dans la suite nous allons déterminer les fonctions de chacun afin que tout le monde sache ce qu'on attend de lui.

2-1. Le « exécutive WooGroup »

Il est le superviseur de toutes l'ensemble des activités ;

Il participe à la définition des objectifs annuels avec les autres responsables Woogroup.

2-2. Le « champion woogroup » :

- Il est le principal point de contact pour la direction de WooGroup.
- Il participe à la définition des objectifs annuels avec les autres responsables WooGroup.
- Il s'assure que service WooGroup au sein de son organisation dispose des ressources nécessaires à son fonctionnement et développement.

2-3. Le marketing WooGroup :

- Il est le principal point de contact pour la direction de WooGroup en termes de service marketing.
- Il participe à la définition des objectifs annuels avec les responsables WooGroup.

2-4. Le Responsable du CSC :

Le CSC assure trois grands types de responsabilités

Point de contact central pour toutes les agences

- Le CSC traite à distance les transactions pour les agences qui ne sont pas équipées du logiciel de transfert d'argent, ou qui ne peuvent pas utiliser leur logiciel pour cause de problème technique passager (problème de télécommunication, problème informatique, etc...)
- Le responsable du CSC est la source d'information sur WooGroup pour votre déplacement interne (marketing, comptabilité, direction, etc).

- Le responsable du CSC participe à la formation des opérateurs WooGroup de votre réseau.
- Assiste les agences au niveau technique :
 - o Installation ou upgrade de logiciel.
 - o Identification et/ou résolution de problèmes technique simple.
- Coordination avec le département technique.

Point de contact pour les clients :

- L'équipe du CSC et le responsable du CSC en particulier, répondent aux questions et aux réclamations des clients.
 - En répondant aux appels téléphoniques des clients au CSC.
 - En traitant les questions et réclamations communiqués par les agences.

Point de contact pour WU en termes d'opérations :

- Le responsable de CSC est le premier contact pour WooGroup pour tous ce qui concerne les problèmes courant liées aux opérations.
- Le CSC centralise tous les problèmes liés aux transactions de l'ensemble réseau et est le point de contact unique avec nos Centres Régionaux des Opérations.
- Le responsable du CSC est responsable de réconciliation. Il est le premier niveau de contrôle de l'activité au niveau de l'ensemble du réseau.

Le « Field Officer » ou responsable terrain :

- Le Field Officer est le garant de la qualité du service WooGroup à travers le réseau, il a un rôle d'auditeur et de support .Il a pour taches de :
 - o Evaluer la qualité du service d'après les critères Woogroup.
 - o Former les nouveaux opérateurs et évaluer les besoins en formation afin d'assurer une formation continue pour l'ensemble des opérateurs.
 - o Conduire les enquêtes clients pour les évaluer la satisfaction du client.
 - o Emet des recommandations visant à améliorer la qualité du service et assure suivi de l'implémentation de ces recommandations.
- Le Field Officer est le relai sur le terrain du CSC.

- S'assure que le service WooGroup est offert dans chaque agence en conformité avec les normes WooGroup. S'assure que les instructions données par le CSC sont suivies au niveau des agences.
- Est l'ambassadeur du service WooGroup auprès des chefs d'agences.
- S'assure de la visibilité du service WooGroup au niveau du point de vente.
- Assure une veille concurrentielle au niveau du secteur formel ou informel (offre, cout, taux de change, qualité, sécurité ; etc...)

Section 3 : Gestion des Ressources Humaines

C'est donc au terme d'un processus d'affirmation long et complexe que la gestion des ressources Humaines (GRH) apparaît aujourd'hui comme la spécialité qui, pour le compte de la direction d'une entreprise, traite l'ensemble des problèmes posés par les relations entre cette institution et ses salariés, considérés individuellement ou collectivement.

3.1. Le recrutement :

Le recrutement consiste à rechercher la personne convenable ayant les capacités requises et souhaitant acquérir une formation durant toute sa vie professionnelle.

La demande de recrutement est un moyen essentiel de la politique des ressources humaines d'une entreprise.

La firme recrute lorsqu'un besoin se fait sentir. Pour sélectionner les candidats, nous considérons davantage les diplômés par rapport aux expériences. C'est parce qu'une formation des nouveaux entrants est obligatoire, celle-ci vise à réduire l'aptitude du personnel et le profil exigé.

3.2 La motivation :

Par définition, «la motivation est l'ensemble des acteurs qui déterminent le comportement de l'homme au travail. La motivation est tout ce qui pousse à agir, en particulier, besoins et désir, expressions pulsionnels, niveau d'aspiration....tout ce qui détermine un comportement visant en général à réduire des tensions internes, donc à établi, un état d'équilibre, de satisfaction de plaisir.... »

3.3 La formation :

Elle sert à améliorer les performances des travailleurs dans leur emploi et à les adapter à l'évolution technologique. La formation concerne à la fois le personnel d'encadrement et d'exécution.

Elle a pour objectif : perfectionnement, promotion, prévention, et conversion. C'est une obligation pour les entreprises et un droit pour les salariés.

Ainsi, toute institution qui veut poursuivre son développement et valoriser son potentiel humain doit engager des actions de formation afin d'éviter les problèmes d'adaptation et pour être à la hauteur des nouvelles exigences, ce qui veut dire que la formation est un facteur clés de succès de l'institution.

3.4 La rémunération :

Le salaire peut être considéré comme le prix du travail fourni. Pour fixer le salaire des employés, nous nous référons essentiellement à leurs expériences professionnelles et aptitudes à assurer leurs fonctions. Celles-ci servent de base pour le calcul du salaire de chaque travailleur. Toutefois, nous tenons à respecter les dispositions légales telles le SMIG pour ne pas léser les employés.

En ce qui concerne le mode de paiement du salaire, le salaire est payé mensuellement à chaque fin du mois.

Le paiement d'un acompte est possible pour tous les salariés à condition que le personnel fasse sa demande cinq (5) jours avant la date indiquée pour son paiement.

3.5 La préparation et chronogramme d'activité :

Le chronogramme de la réalisation du projet est le calendrier de la conduite du projet ; C'est à dire la succession chronologique de toutes les activités jusqu'au moment de la réception de fonds transférés. Le chronogramme de la réalisation joue un rôle important dans l'entreprise. On peut résumer dans un diagramme de GANTT le chronogramme de la réalisation de notre projet.

Tableau n°2: Chronogramme d'activité :

	NOM DE LA TACHE	Durée	Année 0						Année 1													
			J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Examen du contrat	6	—————																			
2	Préparation des équipements	6		—————						—————								—————				
3	Création de la société							———														
4	Formation et pilotes						—————											—————				
5	Distribution des cartes Woogroup	13					—————															

Source : personnelle.

C'est le chronogramme de la réalisation du projet de la phase de lancement c'est à dire l'année du pré projet (année 0) et la première année de l'exploitation.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de ce présent mémoire nous donne la conduite du projet. Elle met en exergue la technique de production qui concerne l'implantation le processus de production.

La capacité de production a été aussi développée dans cette partie où a été mise en relief l'évaluation la capacité de réalisation ainsi que les infrastructures et les moyens matériels nécessaires pour l'implantation de la firme.

On a parlé aussi dans cette partie l'étude organisationnelle du projet durant les cinq années considérées. La firme emploie quatre (4) personnes au début de l'exploitation et a décrit les profils et les tâches de chaque employé.

Maintenant, nous allons passer à la troisième partie concernant l'étude financière du projet. L'étude financière tient une grande place dans la vie d'une ferme tant au niveau de l'investissement qu'au niveau du fonctionnement.



TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET

Cette partie servira alors à étudier les diverses caractéristiques financières de notre projet, c'est-à-dire, les montants à investir mais aussi les résultats attendus.

CHAPITRE I : LES INVESTISSEMENTS

C'est l'action d'investir dans un projet des capitaux destinés à l'équipement, à l'acquisition des moyens de production.

Nous allons donc analyser dans ce chapitre : le coût des investissements nécessaires, le tableau d'amortissement, la répartition de financement, et le tableau de remboursement des dettes.

Section1 : Les coûts des investissements nécessaires

L'immobilisation désigne l'ensemble des biens destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. Ces biens ne se consomment pas par le premier usage. Les immobilisations portées à l'actif du bilan sont uniquement les biens dont l'entreprise est propriétaire. Il y a des biens que l'entreprise utilise mais qui ne sont pas sa propriété, donc, ils ne doivent pas figurer à l'actif.

Dans cette section se trouve ; les immobilisations corporelles..

1.1. Les immobilisations corporelles :

Elles concernent ; les mobiliers de bureau, les fournitures de bureau, les matériels informatique, les matériels de transports, les matériels téléphoniques.

1.1.1. Les mobiliers de bureau :

Ces mobiliers sont nécessaires pour l'aménagement des bureaux pour les tâches administratives. Nous évaluerons le coût de ces mobiliers dans le tableau ci-dessus.

Tableau n°3: Mobiliers de bureaux (en Ariary)

DESIGNATIONS	NOMBRE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Coffre métallique	1	900 000,00	900 000,00
Tables	3	55 000,00	165 000,00
Chaises	8	30 000,00	240 000,00
Canapés	2	250 000,00	500 000,00
Armoires	1	240 000,00	240 000,00
Placards	1	200 000,00	200 000,00
TOTAL			2 245 000,00

Source : personnelle

Au total, les mobiliers de bureau s'élèvent à 2 245 000 Ariary.

1.1.2. Les fournitures de bureaux

Ce sont les matériels nécessaires pour l'activité administrative.

Tableau n°4: Matériels de bureau (en Ariary)

DESIGNATIONS	NOMBRE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Machine à calculer	2	35 000	70 000
Classeurs	15	5 000	75 000
Papiers Ram A4	3	8 000	24 000
Total			169 000

Source : personnel

Les matériels de bureau sont évalués à 169 000 Ariary

1.1.3. Les matériels informatiques

Ces matériels sont essentiellement nécessaires pour notre firme.

Tableau n°5: Matériels informatiques (en Ariary)

DESIGNATIONS	NOMBRE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Lap top	1	2 000 000,00	2 000 000,00
Ordinateur	1	1 000 000,00	1 000 000,00
Imprimante multifonction laser	1	260 000,00	260 000,00
TOTAL			3 260 000,00

Source ; personnel

Donc, les matériels informatiques s'élèvent à 3 260 000 Ariary.

1.1.4. Les matériels de transport :

Tableau n°6: Matériels de transport (en Ariary)

DESIGNATIONS	TYPE	NOMBRE	MONTANT
Voiture	Renault express	1	10 000 000,00
Motocycle	Scoter	1	1 000 000,00
TOTAL			11 000 000,00

Source : personnel

Les matériels de transports sont évalués à 11 000 000 Ariary.

1.1.5. Les matériels téléphoniques :

Trois packs de telma sont nécessaires pour le début de l'exploitation. Ils valent 150 000 Ariary.

1.1.6. Les avoirs en banque :

Ainsi, nous avons au début de l'exploitation une trésorerie de 6 500 000 Ariary.

Section 2 : Tableau d'amortissement :

2.1 Définition :

L'amortissement constitue une démarche comptable qui vise à évaluer la dépréciation de façon progressive et sur plusieurs années, subie par des biens durables (ou immobilisations) de la firme.

Dans ce projet, on va adopter l'amortissement linéaire qui est pratiqué à Madagascar et est préconisé par le plan comptable générale 2005, et nous n'allons pas considérer les pertes de valeur éventuelles.

Les différents éléments amortissables suivants ont chacun leur taux d'amortissement, et pour faciliter la lecture, nous avons présenté les amortissements sous forme de tableau.

Tableau n°7: Amortissement des immobilisations (en Ariary)

Désignations	Valeur d'origine	Durée	Taux (%)	Montants
Mobiliers de bureau	2 245 000,00	10ans	10	224 500,00
Fourniture de bureau	169 000,00	10ans	10	16 900,00
Matériels informatiques	3 260 000,00	4ans	25	815 000,00
Matériels de transport :	11 000 000,00	5ans	20	2 200 000,00
Matériels téléphoniques	150 000,00	3ans	33,33	49 995,00
TOTAL	16 824 000,00			3 306 395,00

Application : Amortissement de Matériels informatiques :

$$3260\ 000 \times 25\% = 815\ 000 \text{ Ar}$$

Pour bien éclairer l'évolution des immobilisations, nous allons mettre dans l'annexe l'amortissement des immobilisations durant les cinq premières années d'exploitation.

Section 3 : Répartition de financement

Le plan de financement est l'un des tableaux prévisionnels les plus importants de la vie d'une entreprise pour deux (2) raisons :

La plupart des établissements financiers exigent un plan de financement de la part des entreprises qui leur sollicitent un emprunt ;

Le plan de financement est le seul moyen qu'une entité peut vérifier si sa politique de financement et celle d'investissement sont cohérentes.

Avant d'entamer le plan de financement, nous allons voir ; d'abord les immobilisations nécessaires pour le fonctionnement de notre firme.

3.1 Les immobilisations :

L'immobilisation désigne l'ensemble des biens destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. Ces biens ne se consomment pas par le premier usage. Les immobilisations portées à l'actif du bilan sont uniquement les biens dont l'entreprise est propriétaire. Il y a des biens que l'entreprise utilise mais qui ne sont pas sa propriété, donc, ils ne doivent pas figurer à l'actif.

Nous allons mettre sous forme de tableau la valeur des immobilisations nécessaires.

Tableau n°8: Coûts des immobilisations (en Ariary)

DESIGNATIONS	MONTANT	
Mobiliers de bureau		2 245 000
- Coffre métallique	900 000	
- Table	165 000	
- Chaises	240 000	
- Canapé	500 000	
- Armoire	240 000	
- Placard	200 000	
Fourniture de bureau		165 000
Machine à calculé	70 000	
Classeurs	75 000	
Papiers Ram A4	24 000	
Matériels Informatiques :		3 260 000
- Lap top	2 000 000	
- Ordinateur	1 000 000	
- Photocopieur perfectionné	260 000	
Matériels de transport :		11 000 000
-Voiture :	10 000 000	
-Moto	1 000 000	
Matériels téléphoniques :		150 000
- Téléphones	150 000	
TOTAL		16 820 000

Source : personnelle

En sommes, les immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles valent : 16 820 000Ariary.

3.2. Apport propre

3.2.1 Apport en nature :

C'est l'ensemble des biens mobiliers et immobiliers apportés pour former le patrimoine de l'entreprise.

Dans le présent mémoire, c'est essentiellement la valeur apportée par le promoteur : au moment de la création de la société. Il est estimé à 2 560 000Ariary.

3.2.2 Apport en numéraire

C'est la totalité de la somme d'argent apporté par le promoteur pour constituer la trésorerie. Ce genre d'apport doit être effectué séparément des apports en nature. Dans le présent projet il est de 6 500 000 Ariary

3.3 Les emprunts

Comme le promoteur du projet n'a pas la possibilité de financer la totalité des investissements nécessaires au démarrage de l'exploitation, alors on a dû effectuer des emprunts auprès d'un partenaire financier. Le taux d'intérêt est moins élevé que celui des institutions financières.

En effet, le taux d'intérêt d'emprunt est de **20%** l'an durant la période de l'emprunt. Le remboursement est étalé sur cinq ans.

Tableau n°9: Le schéma de financement avec coût des investissements (en Ariary)

NATURE	APPORTS		EMPRUNTS	MONTANT
	En nature	En numéraire		
Banque		6 500 000		6 500 000
Mobiliers de bureau	2 245 000			2 245 000
Fourniture de bureau	165 000			
Matériels Informatiques :			3 260 000	3 260 000
Matériels de transport :			11 000 000	11 000 000
Matériels téléphoniques :	150 000			150 000
TOTAL	2 560 000	6 500 000	14 260 000	23 324 000
TOTAL (en %)	10,99	27,87	61,14	100
	38,86			

Cette répartition de financement nous montre que le promoteur apporte en numéraire 6 500 000 Ariary et nature 2 560 000 Ariary. D'où le capitaux propres de 9 060 000 Ariary.

3.4 : Tableau de remboursement des dettes :

Le taux d'intérêt des emprunts appliqué par le partenaire financier est de l'ordre de 20%. L'échéance des emprunts est de cinq ans (5ans).

Le montant emprunté par la ferme est de 14 260 000 Ariary. Mais avant de présenter le programme de remboursement, calculons les éléments d'amortissement de l'emprunt contracté à partir de la formule de l'annuité constante à la fin de période.

$$a = V_0 \frac{i}{i - (1+i)^{-n}}$$

Avec a : la valeur de l'annuité constante

V_0 : le montant de l'emprunt

i : le taux d'intérêt

n : le nombre d'annuité à payer

Donc, on aura comme annuité :

$$a = 14\,260\,000 \times 0.33438$$

$$a = 4\,768\,258.8 \text{ Ariary}$$

Tableau n°10: Tableau de Remboursement des dettes (en Ariary)

Année	Capital en début de période	Annuité	Intérêt	Amortissement	Capital en fin de période
1	14 260 000,00	4 768 258,80	2 852 000,00	1 916 258,80	12 343 741,20
2	12 343 741,20	4 768 258,80	2 468 748,24	2 299 510,56	10 044 230,64
3	10 044 230,64	4 768 258,80	2 008 846,13	2 759 412,67	7 284 817,97
4	7 284 817,97	4 768 258,80	1 456 963,59	3 311 295,21	3 973 522,76
5	3 973 522,76	4 768 258,80	794 704,55	3 973 522,76	-
TOTAL			9 581 262,51	14 260 000,00	

Explication pour l'année 1

$$\text{Intérêt} = 14\,260\,000 \times 20\% = 2\,852\,000$$

$$\text{Amortissement} = 4\,768\,258,80 - 2\,852\,000,00 = 1\,916\,258,80$$

$$\text{Capital en fin de période} = 14\,260\,000,00 - 1\,916\,258,80 = 12\,343\,741,20$$

Notre institution effectuera un emprunt à long et moyen terme à concurrence de 4 768 258,80 Ariary, Le crédit est remboursable sur cinq ans avec un intérêt de 20% chaque année. Donc, le paiement de la première annuité se fera un an après le déblocage du fonds.

Section 5 : Le compte de gestion :

Pour bien expliquer l'origine du résultat : profit ou perte, la comptabilité a créé le compte des charges et le compte des produits.

5.1. Les charges :

Les charges représentent des opérations courantes commerciales dont la tendance générale est la formation de déficit c'est-à-dire que les charges ne sont pas déficitaires mais participent beaucoup à la formation de ce déficit.

5.1.1 Les dotations annuelles

Tableau n°11: Dotation sur les 5 années d'exercices (en Ariary)

DESIGNATION	VALEUR D'ORIGINE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Mobiliers de bureau	2 245 000	224 500	224 500	224 500	224 500	224 500
Fournitures de bureau	164 000	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400
Matériels informatiques	3 260 000	815 000	815 000	815 000	815 000	-
Matériels de transport :	11 000 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	-
Matériels téléphoniques	150 000	50 000	50 000	50 000	-	-
TOTAL	16 819 000	3 305 900	3 305 900	3 305 900	3 255 900	240 900

Cette tableau montre le quote-part annuellement consommé des immobilisations.

5.1.2 Le charge du personnel:

Le charge du personnel est constitué du salaire net ; la CNaPS 13%, OSTIE 5%. Le montant total, pour la première année : 6 720 000 Ar pour tout le personnel de notre institution.

Tableau n°12: Charge du personnel (en Ariary)

POSTE	Salaire Brut	CNaPS 13%	OSTIE 5%	Somme retenue	Salaire Net
Exécutive contact(1)	260 000	33 800	13 000	46 800	306 800
Marketing contact (1)	160 000	20 800	8 000	28 800	188 800
Techniciens de maintenance (1)	140 000	18 200	7 000	25 200	165 200
TOTAL	560 000	72 800	28 000	100 800	660 800

Le montant total, pour la première année s'élève à : 660 800Ariary pour tout le personnel de l'institution.

Tableau n°13: Charges salariales pour les cinq premières années (en Ariary) :

Année	1	2	3	4	5
Salaire brute	6 502 272	6 502 272	7 282 545	11 436 450	12 808 824
CNaPS 13%	1 030 848	1 030 848	1 154 550	1 813 096	2 030 667
OSTIE 5%	396 480	396 480	444 058	697 345	781 026
Charge totale	7 929 600	7 929 600	8 881 152	13 946 890	15 620 517

Une augmentation de salaire de 12% par an sera envisagée à partir de la 3^{ème} année d'exploitation. Aussi une augmentation du nombre du personnel à partir de l'année 4.

5.1.3 Les charges externes

Tableau n°14: Charges externes (en Ariary)

DESIGNATION	Coût mensuel	Montant annuel
Electricité	120 000,00	1 440 000,00
Fourniture de bureau	100 000,00	1 200 000,00
Téléphone	200 000,00	2 400 000,00
Carburant	120 000,00	1 440 000,00
Pub et publications		6 000 000,00
Loyer	400 000,00	4 800 000,00
Connexion	300 000,00	3 600 000,00
Prestation sécurité	100 000,00	1 200 000,00
TOTAL		22 080 000,00

Source : personnelle

Donc, les charges externes sont estimées à 22 080 000,00 Ariary.

Tableau n°15: Charges externes pendant cinq ans (Ariary)

Année	1	2	3	4	5
Charges externes	22 080 000	22 080 000	24 288 000	66 716 800	163 388 480

Suivant la variation des prix, une augmentation de 10% est prévue à partir de la 3^{ème} année. De plus, les charges sur la publicité est continuellement croissant à cause de l'élargissement de l'activité de la firme, surtout vers la 4^{ème} et 5^{ème} année d'exercice.

5.1.4 Les charges financières

Tableau n°16: Charges financières (en Ariary)

Année	1	2	3	4	5
Intérêts des emprunts	2 852 000,00	2 468 748,24	2 008 846,13	1 456 963,59	794 704,55

Comme nous le savons, l'emprunt effectué est de 14 260 000,00 Ariary pour constituer la firme. Ainsi, nous avons à payer un intérêt annuel de 20% qui s'élève à 9 581 262,51 Ariary.

5.1.5 Les charges d'exploitation

Tableau n°17: Charge d'exploitation (en Ariary)

Année	1	2	3	4	5
Transactions	280 000 000	350 000 000	540 000 000	569 000 000	607 000 000
Frais financiers 2‰	560 000	700 000	1 080 000	1 138 000	1 214 000

Pour toutes les transactions effectuées, il y aura un frais financier de 2‰, c'est la part de la firme qui est propriétaire du logo WOOGROUP. Donc le frais financier, pour la première année est estimé à 560 000 Ariary.

5.1.6 Les Autres charges

Tableau n°18: Autres charges (en Ariary)

Année	1	2	3	4	5
Autres charges	300 000	330 000	396 000	475 200	570 240

Suite à la hausse des prix sur le marché, une augmentation de 10% est prévue chaque année.

5.1.7 Impôts et taxes

Sur le plan fiscal, les institutions financières mutualistes bénéficient des quelques avantages, à savoir :

- « Exonération de la taxe de publicité foncière sur les prêts et les avals bancaires.
- Exonération de la taxe d'importation sur les équipements, matériaux de constructions, matériels de bureaux et informatiques, ainsi que sur les éléments de fonds de roulement initial correspondant à moins de 3 mois de la première année d'exploitation.
- Exonération du droit d'enregistrement pour l'acquisition d'immeuble nécessaire à l'implantation.
- Exonération de la taxe professionnelle.
- Exonération des droits d'apports.
- Exonération d'IR 24% pendant les années d'exploitations.
- Exonération de TVA sur les intérêts perçus »

Source : *document de synthèse des conditions d'exercice d'une IMF*

5.2 Les produits

Les produits constituent également des opérations courantes de la société dont la tendance générale est la formation de bénéfice.

En fait, les produits ne sont pas de bénéfice proprement dit mais ils participent beaucoup à la formation de ce bénéfice.

Le compte des produits fonctionne dans le sens inverse d'un compte des charges : tout le compte des produits comme le compte de passif augmente au crédit et diminue au débit.

5.2.1 Les commissions

Tableau n°19: Commissions (en Ariary)

Année	1	2	3	4	5
Nombre de transactions	4 000	7 500	13 125	23 625	43 706
Prix unitaire	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Commissions	20 000 000	37 500 000	65 625 000	118 125 000	218 531 250

Le nombre de transaction est obtenu en se référant à une agence de Western Union qui effectue 18500 transactions en une année.

Application : Commission année 1 = 4000 x 5000 = 20 000 000Ariary

A chaque transaction effectuée, la commission est de 5 000,00Ariary. Alors, pour 4000 transactions de la première année, la firme gagnera 20 000 000Ariary.

5.2.2 Produits financiers

Tableau n°20: Produits financiers (en Ariary)

Année	1	2	3	4	5
Transactions	280 000 000	350 000 000	540 000 000	569 000 000	607 000 000
Cours de change	2 950	2 960	2 985	2 975	3 000
Transactions en euro	94 915	118 243	180 905	191 261	202 333
Gain de change 15,00 Ariary	1 423 729	1 773 649	2 713 568	2 868 908	3 035 000

Le gain ou perte de change est obtenu à partir de la différence des cours de devise. Le cours de change est obtenu en effectuant la moyenne des cours pendant un exercice. Dans notre cas, le gain de change obtenu pour une transaction est estimé en moyenne à 15Ariary.

CHAPITRE 2 LES ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS

Ce chapitre nous permettra de déterminer les résultats prévisionnels et d'analyser la rentabilité. Pour ce faire, nous allons voir, en premier lieu le compte de résultat par nature prévisionnel, puis nous verrons le bilan prévisionnel.

Section 1 Les comptes de résultats prévisionnels

Le compte de résultat permet d'apprécier la performance de la firme à réaliser des profits. Il ne tient pas compte des décalages d'encaissement ou de décaissement des produits ou des charges engagés par la firme.

Le compte de résultat a donc pour objet la détermination le résultat net comptable de la firme à la fin de chaque période (profit ou perte)

Le compte de résultat est aussi un état financier où sont visés les soldes des comptes de produits à la fin de l'exercice comptable. Il permet de déterminer le bénéfice net ou la perte de la période en question.

Le compte de résultat par nature est un compte de résultat qui permet d'analyser des charges et des produits par nature, faisant ressortir les grandeurs caractéristiques de gestion tels que le total de la production, la marge brute, le montant des consommations de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le montant des dotations aux amortissements et pertes de valeur concernant les immobilisations incorporelles et corporelles , le montant des charges de personnel et le résultat net.

Compte de résultat prévisionnel par nature**Tableau n°21: Compte de résultat prévisionnel par nature (en Ariary)**

RUBRIQUES	Année 1	Année 2	Année3	Année 4	Année 5
Productions immobilisées	20 000 000	37 500 000	65 625 000	118 125 000	218 531 250
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE	20 000 000	37 500 000	65 625 000	118 125 000	218 531 250
Achats consommés					
Services extérieurs et autres consommations	22 080 000	22 080 000	24 288 000	66 716 800	163 388 480
II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE	22 080 000	22 080 000	24 288 000	66 716 800	163 388 480
III- VALEUR AJOUTE (I -II)	-2 080 000	15 420 000	41 337 000	51 408 200	55 142 770
Charges de personnel	7 929 600	7 929 600	8 881 152	13 946 890	15 620 517
Impôts, taxes et versement assimilé					
IV – EXCEDENT BRUTE D'EXPLOITATION	-10 009 600	7 490 400	32 455 848	37 461 310	39 522 253
Dotation aux amortissements	3 305 900	3 305 900	3 305 900	3 255 900	240 900
V – RESULTAT OPERATIONNEL	13 315 500	4 184 500	29 149 948	34 205 410	39 281 353
Produit financiers	1 423 729	1 773 649	2 713 568	2 868 908	3 035 000
Charges financières	3 412 000	3 168 748	3 088 846	2 594 964	2 008 705
VI – RESULTAT FINANCIER	-1 988 271	-1 395 100	-375 278	273 944	1 026 295
VII – RESULTAT AVANT IMPÔT (V+VI)	-15 303 771	3 525 801	36 371 182	43581903	50 948 906
Impôts exigibles sur les résultats		736 401	7 596 512	9 102 549	10 641 258
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	21 423 729	39 273 649	68 338 568	120 993 908	221 566 250
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	36 727 500	36 484 248	39 563 898	86 514 554	181 258 602
VIII – RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	-15 303 771	2 789 400	28 774 670	34 479 354	40 307 648
IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRE					
X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-15 303 771	2 789 400	28 774 670	34 479 354	40 307 648

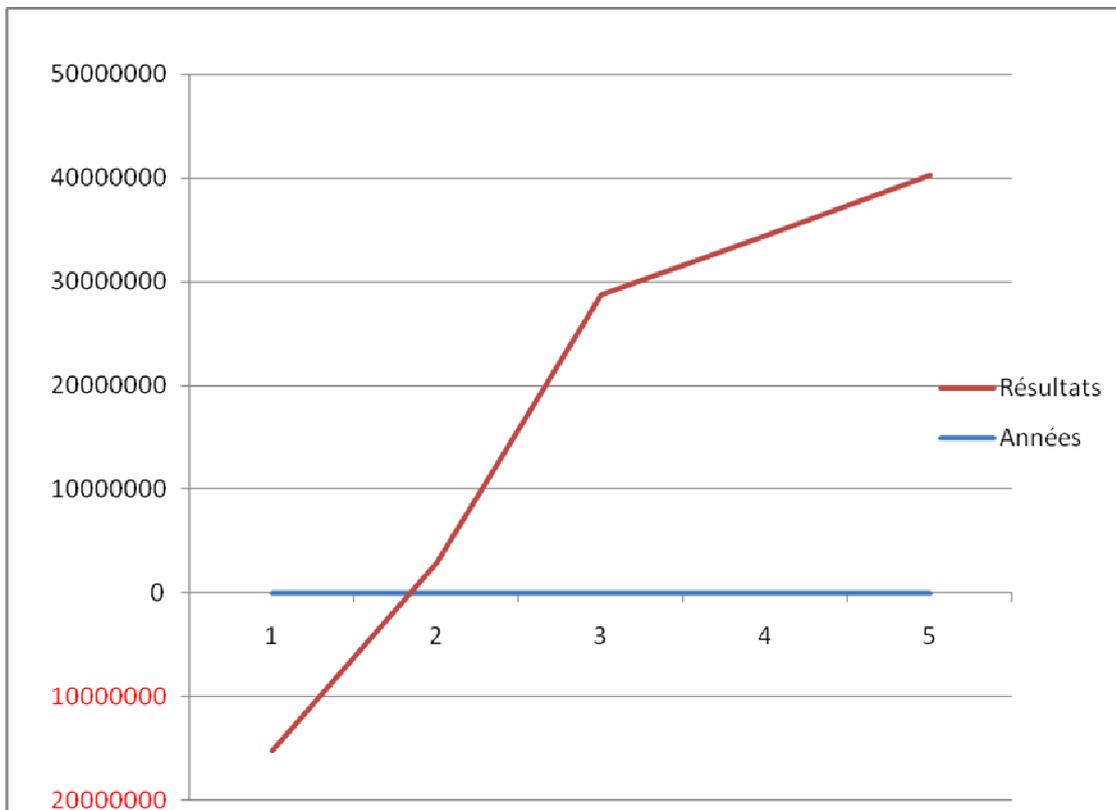
1- 1 Représentation graphique des résultats

Tableau n°22: Résultats (en Ariary)

Années	1	2	3	4	5
Résultats	-15 303 771	2 789 400	28 774 670	34 479 354	40 307 648

Sur les cinq premières années d'exploitation de la firme, C'est à partir de la 2^{ème} année que l'institution jouira d'un bénéfice de 2 046 400Ariary.

Figure n°03: Représentation graphique



On a comme unité : {en abscisse : année ; en ordonné : Ariary}

Ce graphique montre l'augmentation impressionnante des résultats durant les cinq premières années d'exploitation.

Section 2 Tableau de flux de trésorerie méthode directe

La trésorerie mensuelle est la différence entre les recettes mensuelles et les dépenses mensuelles pour une année.

La prévision pluriannuelle des flux de trésorerie découlant du plan de financement n'a pas de précision suffisante pour prévenir tout risque d'absence de liquidité de la firme.

Ainsi le budget de trésorerie permet de :

- Prévenir le risque et le manque de liquidité
- Négocier le financement à long ou moyen terme à moindre coût
- Prévoir l'optimal des excédents de trésorerie.

Tableau n°23: Tableau de flux de trésorerie (en Ari ary)

Rubriques	Janvier	Février	mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
actions	10 000 000	15 000 000	20 000 000	24 000 000	27 000 000	30 000 000	34 000 000	40 000 000	45 000 000	45 000 000	50 000 000	60 000 000	400 000 000
assement:													
nissions	714 286	790 179	1 428 571	1 714 286	1 928 571	2 142 857	2 428 571	2 857 143	3 214 286	3 214 286	3 571 429	4 285 714	28 290 179
de change	50 847	76 014	100 503	121 008	135 000	152 542	172 297	201 005	226 891	225 000	254 237	304 054	2 019 399
assement (I)	765 133	866 192	1 529 074	1 835 294	2 063 571	2 295 400	2 600 869	3 058 148	3 441 176	3 439 286	3 825 666	4 589 768	30 309 577
assement													
ge du													
personnel	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	660 800	7 929 600
Charges administratives	350 000	420 000	380 000	400 000	500 000	350 000	450 000	420 000	450 000	320 000	400 000	350 000	4 790 000
Autres charges	30 000	40 000	20 000		30 000	30 000	40 000	30 000	40 000	20 000	30 000	40 000	350 000
Pub et publication	450 000	600 000	650 000	650 000	600 000	500 000	300 000	300 000	400 000	400 000	550 000	600 000	6 000 000
Charges financières	20 000	30 000	40 000	48 000	54 000	60 000	68 000	80 000	90 000	90 000	100 000	120 000	800 000
Amortissement	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	337 408	4 048 900
Total décaissement (II)	1 848 208	2 088 208	2 088 208	2 096 208	2 182 208	1 938 208	1 856 208	1 828 208	1 978 208	1 828 208	2 078 208	2 108 208	23 918 500
Solde mensuel (I-II)	-1 083 075	-1 222 016	-559 134	-260 914	-118 637	357 191	744 660	1 229 940	1 462 968	1 611 077	1 747 458	2 481 560	6 391 077
Solde mensuel cumulé	-1 083 075	-2 305 091	-2 864 226	-3 125 140	-3 243 777	-2 886 586	-2 141 925	-911 986	550 982	2 162 060	3 909 517	6 391 077	12 782 155

Source : personnelle

2.1 Fonds de roulement initial (FRI)

Le fonds de roulement initial est le solde cumulé négatif le plus élevé, le montant pour financer le projet au moment du démarrage de l'activité.

Au mois de Mai, il aura un déficit maximum de trésorerie. Le FRI est déterminé par ce déficit maximum. Cette somme représente les liquidités nécessaires pour encourir les charges pendant la période de démarrage. D'où le FRI est de **3 243 777 Ariary**.



Section 3 : Le Bilan de la société :

Pour une entreprise comme une autre entité économique dotée d'économie, par définition le bilan est un document comptable qui fournit une représentation du patrimoine. Il récapitule, à un instant donné, l'ensemble des droits et des engagements qui caractérisent à la fois la situation juridique et la situation financière de la personne considérée.

3.1 Bilan d'ouverture

Tableau n°24: Bilan d'ouverture (en Ariary)

ACTIF	Montant	CAPITAUX PROPRES & PASSIFS	Montant
Actif non courant		Capitaux propre	
Immobilisation corporelles	16 819 000	Capital social	9 060 000
Mobiliers de bureau : 2245000			
Fourniture de bureau : 164000			
Matériels informatique : 3260000			
Matériels de transport : 11000000			
Matériels téléphonique : 150000			
Total actif non courant	16 819 000	Total capitaux propre	9 060 000
Actif courant		Passif non courants	
Compte de trésorerie (fonds en caisse)	3 243 777	Emprunt et dettes financières	14 260 000
Banque	6 500 000		
		Total passif non courant	14 260 000
		Passif courant	
		Compte de trésorerie (découvert)	3 243 777
Total actif courant	9 743 777	Total passif courant	3 243 777
TOTAL DES ACTIFS	26 562 777	TOTAL DES PASSIFS	26 562 777

Source : personnel

A l'ouverture, l'institution a découverte de 3 243 000.00 **Ariary**, et son avoir en banque est de 6 500 000Ariary, c'est une liquidité assez importante pour couvrir les différentes charges de la première année d'exploitation et elle est destinée au bon fonctionnement de notre institution.

3.2 Bilan prévisionnel des cinq premières années

d'exploitation :

C'est un tableau chiffré résumant la situation prévisionnelle de la firme pendant une année d'exercice.

3.2.1 Bilan prévisionnel année 1

Tableau n°25: Bilan prévisionnel année 1 (en Ariary)

ACTIF			CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Actif non courant	Valeur d'origine	Amortissement	Montant		
				Capitaux propres	Montant
Immobilisation corporelles	16 819 000	3 305 900	13 513 100	Capital social	9 060 000
Mobiliers de bureau : 2245000				Réserve légal	0
Fourniture de bureau : 164000				Report à nouveau	0
Matériels informatique 3260000				Résultat net	-15 303 771
Matériels de transport 11000000					
Matériels téléphonique 150000					
Total actif non courant	16 819 000	3 305 900	13 513 100	Total capitaux propres	-6 243 771
Actif courant				Passif non courants	
Compte de trésorerie (fonds en caisse)			7 41313	Emprunt et dettes financières	20 498 184
Total actif courant			7 41313	Total passif non courant	20 498 184
TOTAL DES ACTIFS			14 254 413	TOTAL DES PASSIFS	14 254 413

Pour la première année d'exploitation, on constate la supériorité de la valeur des immobilisations.

3.2.2 Bilan prévisionnel de l'année 2

Tableau n°26: Bilan prévisionnel de l'année 2 (en Ariary)

ACTIF				CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Actif non courant	Valeur d'origine	Amortissement	Montant	Capitaux propres	Montant
Immobilisation incorporelles	16 819 000	6 611 800	10 207 200	Capital social	9 060 000
Mobiliers de bureau : 2245000				Réserve légal	0
Fourniture de bureau : 164000				Report à nouveau	-15303 771
Matériels informatique : 3260000				Résultat net	2 789 400
Matériels de transport : 11000000					
Matériels téléphonique : 150000					
Total actif non courant	16 819 000	6 611 800	10 207 200	Total capitaux propres	-3 454 371
Actif courant				Passif non courants	
Compte de trésorerie (fonds en caisse)			10 142 517	Emprunt et dettes financières	22 062 687
				IR	736 401
Total actif courant			10 142 517	Total passif non courant	22799088
TOTAL DES ACTIFS			19 344 717	TOTAL DES PASSIFS	19 344 717

3.2.3 Bilan prévisionnel de l'année3

Tableau n°27: Bilan prévisionnel de l'année 3 (en Ariary)

ACTIF				CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Actif non courant	Valeur d'origine	Amortissement	Montant	Capitaux propre	Montant
Immobilisation incorporelles	16 819 000	9 917 700	6 901 300	Capital	9 060 000
Mobiliers de bureau : 2245000				Réserve légal	139 470
Fourniture de bureau : 164000				Report à nouveau	2 789 400
Matériels informatique : 3260000				Résultat net	28 774 670
Matériels de transport : 11000000					
Matériels téléphonique : 150000					
Total actif non courant	16 819 000	9 917 700	6 901 300	Total capitaux propre	40 763 540
Actif courant				Passif non courants	
Compte de trésorerie (fonds en caisse)			48 743 570	Emprunt et dettes financières	7 284 818
				IR	7 596 512
Total actif courant			48 743 570	Total passif non courant	14 881 330
TOTAL DES ACTIFS			55 644 870	TOTAL DES PASSIFS	55 644 870

On constate d'une part, la deuxième année de l'exercice que la totalité des immobilisations est amortie de moitié, aussi une contraction d'une dette assez importante pour couvrir la perte de l'année précédente. Et d'autre part le résultat de l'exercice qui est déjà positif.

Pour la troisième année, plus de la moitié des valeurs des immobilisations sont amortis. Le résultat positif de l'année précédente est reporté dans la troisième année, ainsi une réserve légal de 139 470 Ariary.

3.2.3 Bilan prévisionnel année 4

Tableau n°28: Bilan prévisionnel année 4 (en Ariary)

ACTIF			CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Actif non courant	Valeur d'origine	Amortissement	Montant	Capitaux propre	Montant
Immobilisation incorporelles	16 819 000	13 173 600	3 645 400	Capital social	9 060 000
Mobiliers de bureau : 2245000				Réserves légal	1 438 733
Fourniture de bureau : 164000				Report à nouveau	28 774 670
Matériels informatique 3260000				Résultat net	34 479 354
Matériels de transport : 11000000					
Matériels téléphonique : 150000					
Total actif non courant	16 819 000	13 173 600	3 645 400	Total capitaux propre	73 752 757
Actif courant				Passif non courants	
Compte de trésorerie (fonds en caisse)			83 183 429	IR	9 102 549
				Emprunt et dettes financières	3 973 523
Total actif courant			83 183 429	Total passif non courant	13 076 072
TOTAL DES ACTIFS			86 828 829	TOTAL DES PASSIFS	86 828 829

Ce bilan de la 4^{ème} année affiche un résultat intéressant de l'activité. Aussi une diminution des dotations aux amortissements. Et enfin, les dettes sont toutes remboursées.

3.2.4 Bilan prévisionnel année 5

Tableau n°29: Bilan prévisionnel année 5

ACTIF			CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Actif non courant	Valeur	Amortissement	Montant	Capitaux propre	Montant
	d'origine				
Immobilisation incorporelles	16 819 000	13414500	3 404 500	Capital	9 060 000
Mobiliers de bureau : 2245000				Réserves légal	1 723 968
Fourniture de bureau : 164000				Report à nouveau	34 479 354
Matériels informatique : 3260000					
Matériels de transport : 11000000				Résultat net	40 307 648
Matériels téléphonique : 150000					
Total actif non courant	16 819 000	13 414 500	3 404 500	Total capitaux propre	85 570 970
Actif courant				Passif non courants	
Compte de trésorerie (fonds en caisse)			92 807 728	IR	10 641 258
				Total passif non courant	10 641 258
Total actif courant			92 807 728	TOTAL DES PASSIFS	96 212 228
TOTAL DES ACTIFS			96 212 228		

Pour la 5ème année, la firme arrive à approcher déjà à la satisfaction de son but, car on enregistra un bénéfice de 40 607 648 Ariary, On pourra imaginer un renouvellement des immobilisations.

3.3 Ratio de rentabilité

On appelle ratio le rapport entre deux grandeurs caractéristiques tirés dans les états financiers (Bilan, compte de résultat).

Le ratio de rentabilité permet l'étude de performance de l'entreprise. Certains de ces ratios reposent sur la comparaison entre les résultats obtenus et le montant des opérations de production et de vente qui ont permis de les engendrer : on raisonne alors en termes de marge. D'autres ratios comparent les résultats de l'entreprise aux moyens mis en œuvre pour les dégager, ces moyens peuvent correspondre à des éléments économiques figurant à l'actif (ratio de rentabilité économiques ou de rendement des actifs) ; ils peuvent également être évalués en termes financiers, au travers des capitaux avancés par les propriétaires de la firme (ratio de rentabilité financière ou ratio de rentabilité des capitaux propres).

3.3.1 Ratio de rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique ou ratios de rendement des actifs servent à mesurer l'efficacité de l'entreprise. Ce ratio permet de mettre en valeur l'outil de travail de l'entreprise.

$$\text{Ratios de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Actif total}}$$

Tableau n°30: Ratios de rentabilité économique

Année	NUMERATEUR Résultats de l'exercice	DENOMINATEUR Actif total	Ratios de rentabilité économique
1		5 730 970	- 2,80
2	2 046 400	21 524 631	0,10
3	28 031 670	44 750 488	0,63
4	33 736 354	47 143 876	0,72
5	39 657 148	49 091 148	0,81

3.3.2 Ratio de rentabilité financière

Le ratio de rentabilité financière ou ratio de rentabilité des capitaux propres sert à mesurer le taux de profit, c'est-à-dire la valorisation des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise.

$$\text{Ratios de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice} * 100}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau n°31: Ratio de rentabilité financière

Année	NUMERATEUR Résultats de l'exercice	DENOMINATEUR Capitaux propres	Ratios de rentabilité Financier
1	-15 303 771	9 434 000,00	- 170,10
2	2 789 400	9 434 000,00	21,69
3	28 774 670	9 434 000,00	297,13
4	34 479 354	9 434 000,00	357,60
5	40 307 648	9 434 000,00	420,36

Interprétation des deux tableaux :

Année 1 : Le taux de rentabilité de la firme pour assurer ses moyens est de - 28%. C'est-à-dire que les moyens (matériels, financiers, humains et temporels) ne

sont pas bien exploités avec 100 Ariary de capitaux propres, on obtient un perte de 170,10 Ariary.

Année 2 : Le taux de rentabilité de la firme pour assurer ses moyens est de 10%. C'est-à-dire que 10% des moyens sont mis à sa disposition, et avec 100 Ariary de capitaux propres, on obtient un résultat de 21.69 Ariary.

Année 3 : Le taux de rentabilité de la firme pour assurer ses moyens est de 63% c'est-à-dire que 63% des moyens sont mis à sa disposition, et avec 100 Ariary de capitaux propres, on obtient un résultat de 297,13 Ariary.

Année 4 : Le taux de rentabilité de la firme pour assurer ses moyens est de 72% c'est-à-dire que 72% des moyens sont mis à sa disposition, et avec 100 Ariary de capitaux propre, on obtient un résultat de 357,60 Ariary.

Année 5 : Le taux de rentabilité de la firme pour assurer ses moyens est de 81% c'est-à-dire que 81% des moyens sont mis à sa disposition, et avec 100 Ariary de capitaux propre, on obtient un résultat de 420,36 Ariary.

Certes, l'étude des états financiers du présent projet nous permet de dégager les résultats prévisionnels pendant cinq années d'exploitation. Et l'analyse des différents ratios, dans le but de justification que notre projet est rentable



CHAPITRE III : EVALUATION ET IMPACT DU PROJET

L'opportunité et la réussite d'un projet peuvent être évaluées sur le plan social et surtout sur le plan économique et financier.

Dans le présent chapitre, on va voir d'abord l'évaluation économique, puis l'évaluation financière et enfin les évaluations sociales et environnementales de notre projet.

Section 1 Evaluation économique et financière :

1.1 Evaluation économique

L'implantation d'une institution comme la notre participe à la croissance de la commune urbaine d'Antananrivo, ainsi que pour notre pays. Le projet étant générateur de la valeur ajoutée, contribué à accroître le PIB.

1.1.1 Valeur ajoutée :

La valeur ajoutée est obtenue par la différence entre le montant de la production de l'exercice et la valeur de la consommation intermédiaire.

L'évolution de la valeur ajoutée pour les cinq premières années d'exploitations :

Tableau n°32: Tableau de valeur ajoutée (en Ariary)

Année	1	2	3	4	5
Valeur Ajoutée	-2 080 000	15 420 000	41 337 000	51 408 200	55 142 770

Pour la première année, la firme présente une valeur ajoutée négative cela s'explique que la production est insuffisante pour couvrir les services extérieurs et autres consommations.

1.1.2 Effet sur le PIB

Durant l'évaluation financière, l'institution génère une valeur ajoutée croissante. Comme nous savons, la valeur ajoutée signifie l'apport spécifique d'une firme dans l'économie nationale. D'où la somme des valeurs ajoutées de toutes les entreprises nationales constitue le PIB.

1.1.3 Excédant Brute d'Exploitation (EBE)

L'EBE est un indicateur de performances commerciale et industrielle.

Après la valeur ajoutée, il est obtenu après déduction des impôts et charges du personnel.

Tableau n°33: Tableau des EBE (en Ariary)

Année	1	2	3	4	5
EBE	10 009 600	7 490 400	32 455 848	37 461 310	39 522 253

Comme la 1^{ère} année présente un solde négative cela est due à l'insuffisance de l'exploitation, mais par contre, à partir de la 2^{ème} année, l'EBE est bien positif est de façon croissante,

1.2 Evaluation financière :

L'évaluation financière est un processus pour analyser un projet sur le plan financier et de la rentabilité.

L'évaluation financière est effectuée en se basant sur deux principaux éléments :

- les outils d'évaluation
- les critères d'évaluation

1.2.1. Outils d'évaluation

1.2.1.1. Valeur actuelle nette (VAN)

Elle permet de juger si l'investissement est acceptable ou non par l'expansion de la marge brute d'autofinancement ou MBA et le taux d'intérêt de l'emprunt.

On dit aussi qu'un projet est intéressant s'il est acceptable de générer des ressources internes et permet de rembourser rapidement le capital investi.

Formule :

Pour trouver la VAN, on a la formule suivante :

$$VAN = \sum_{j=1}^n MBA_j (1+i)^{-j} - C$$

Où MBA_j = Marge brute d'autofinancement

i = Taux d'Intérêt d'Emprunt (18%)

C = Montant des Capitaux Investis

n = Durée de Vie du Projet

Application :

**Tableau n°34: Calcul de la Marge Brute d'Auto financement
(en Ariary)**

Désignation	1	2	3	4	5
Résultat net	-15 303 771	2 789 400	28 774 670	34 479 354	40 307 648
Amortissement	4 598 895	9 163 990	9 163 990	4 532 000	874 500
MBA	-11 447 876	11 210 390	37 195 660	38 268 354	40 531 648

D'après ce tableau, le projet assurera une capacité d'autofinancement suffisante à partir de la 2^{ème} année.

1.2.1.2 Le cash-flow actualisé :

Tableau n°35: MBA actualisées cumulées (en Ariary)

Nous appliquons un taux d'actualisation de 18%

Désignation	1	2	3	4	5
MBA	-11 447 876	11 210 390	37 195 660	38 268 354	40 531 648
Coefficient d'actualisation (1+i) ^{-j}	0,8475	0,7182	0,6086	0,5157	0,4371
MBA Actualisées	-9 701 594,26	8 051 123,03	22 638 431,57	19 734 990,02	17 716 383,51
MBA Cumulées	-9 701 594,26	-1 650 471,23	20 987 960,33	40 722 950,35	58 439 333,86

D'où le calcul de la VAN :

$$VAN = 58\,439\,333,36 - 9\,434\,000$$

$$VAN = 49\,005\,333,86 \text{ Ariary}$$

D'après notre calcul le VAN est largement positive, donc le projet est rentable.

1.2.1.3 Taux de rentabilité interne (TRI)

Le taux de rentabilité interne ou TRI est le taux d'actualisation auquel la VAN de notre projet est égale à zéro. Il permet de prévoir si l'emprunt effectué ne conduit pas à une perte

Ce taux est très important pour les organismes financiers pour déterminer la performance des activités du projet et il devrait être supérieur au taux d'intérêt de l'emprunt.

Calculons la VAN pour un taux de 50%

Tableau n°36: MBA actualisées cumulées (en Ariary)

Désignation	1	2	3	4	5
MBA	11 447 876	11 210 390	37 195 660	38 268 354	40 531 648
Coefficient d'actualisation (1+i) ^{-j}	0,2800	0,0800	0,0230	0,0066	0,0019
MBA Actualisées	3 205 405	896 831	855 500	252 571	77 010
MBA Cumulées	3 205 405	2 308 574	1 453 074	1 200 503	1 123 493

On a VAN = -1 123 493 – 9 060 000

Pour i = 50% → VAN = - 10 557 492

i = 18% → VAN = 49 055 333

D'où, 50 % < i < 18%

- 10 557 492 < 0 < 49 055 333

$$\frac{32}{59562825} = \frac{i - 50}{10557492}$$

i = 0.4432

TRI = 41.32 %

Le taux qui est égal à 41,32%, largement supérieur à 21% (taux appliqué de la banque) nous confirme que le présent projet est fiable.

La différence entre le TRI = 44,32% et le taux de la banque 21% constitue une marge de sécurité de 20,32% ce qui nous permet de nous endetter davantage.

C'est pourtant le taux, auquel on peut avoir la rentabilité maximum.

1.2.1.4. Délai de récupération du capital investi (DRCI)

On entend par délai de récupération du capital investi (DRCI) le temps nécessaire au bout duquel le projet pourra récupérer le fonds de départ.

Le DRCI c'est la date à laquelle le capital investi est recouvert entièrement par la cumulation de la MBA actualisée.

Tableau n°37: MBA actualisées cumulées (en Ariary)

Désignation	1	2	3	4	5
MBA	11 447 876	11 210 390	37 195 660	38 268 354	40 531 648
Coefficient d'actualisation (1+i) ^{-j}	0,8475	0,7182	0,6086	0,5157	0,4371
MBA Actualisées	9 701 594,26	8 051 123,03	22 638 431,57	19 734 990,02	17 716 383,51
MBA Cumulées	9 701 594,26	1 650 471,23	20 987 960,33	40 722 950,35	58 439 333,86
		▶ 9 060 000 ◀			

Les capitaux investis pour la réalisation du projet seront récupérés entre la 2^{ème} et la 3^{ème} année.

$$12 \times (9\,060\,000 + 1\,650\,471) / (20\,987\,960 + 1\,650\,471) = 2.356$$

Donc, DRCI = 2ans et 9 mois et 17 jours.

Le capital investi sera récupérer au bout de 2 ans 9 mois et 17 jours.

En guise de conclusion, La VAN de notre projet est largement positive, de plus le TRI est supérieur au taux d'emprunt, donc nous pouvons rembourser nos dettes avant le 5^{ème} année.

En se référant aux résultats que nous avons obtenus, nous pouvons dire que nous avons rempli toutes les conditions nécessaires pour pouvoir juger la rentabilité et la viabilité d'un projet.

Section 2 Evaluation financière suivant les critères d'évaluation

2.1 La pertinence

Ce type de projet est l'une des tactiques efficace dans la lutte actuelle contre la pauvreté, ainsi affecte le cadre des objectifs gouvernementaux pour l'éducation financière, car il suit au jour le jour l'évolution du monde financier.

La prospérité de ce projet sera la preuve pertinente de l'intensité et l'influence actuelle de ce type de prestation de service sur notre lieu d'implantation.

2.2 L'efficacité

Nous pourrons parler de l'efficacité du projet après avoir analyser la productivité et rendement. Par conséquent, notre projet est efficace car on atteint le résultat positif.

2.3 L'efficience

L'efficience reste l'un des plus importants défis pour les institutions de micro finance. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation / production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité.

2.4 La durée de vie

Ce projet présente de forte chance de réussite et de bonne perspective d'avenir et devrait procurer aux deux parties concernées les profits escomptés. Certes, La pérennité de cette firme est presque acquise ; d'autant plus qu'un tel projet avec ces innovations particulière est encore inédit dans notre capital.

Section 3 Evaluation sociale du projet

3.1 Création d'emplois

En recrutant nos ouvriers parmi la population locale, nous apportons du travail, ce qui va réduire le nombre de chômeurs dans le capital. Malgré l'effectif minime de trois (3) à la phase de lancement, une partie du chômage pourra être résorbée même si le taux de croissance annuel de l'emploi ne correspond pas au taux de croissance démographique.

Le projet aura donc comme effet d'entraînement la création de plusieurs types de travail en dehors des emplois de l'institution. Cela aura aussi des retombées bénéfiques sur les revenus des habitants.

3.2 Développement social

Pour les habitants, le projet présente un nouveau créneau pour améliorer leur niveau de vie par l'utilisation de l'argent reçu à d'autres investissements quotidiens.

3.3 Impact économique

L'urbanisation de certains villages s'est accélérée grâce à la chaîne migratoire

Les villages actuels à Madagascar ne reflètent pas la physionomie des villages traditionnels.

Les flux de transfert d'argent des populations immigrés contribuent à l'aménagement et à l'équipement des villages d'émigration (établissement scolaires, dispensaires, et même des hôpitaux dans certaines régions).

Les immigrés sont ainsi portés à construire des infrastructures publiques qui doivent accompagner ce changement.

Souvent, l'eau, le téléphone et l'électricité sont emmenés dans ces localités grâce aux immigrés

Section4: Cadre logique

Le cadre logique est un outil qui permet d'organiser les informations pertinentes, les buts, les objectifs spécifiques, les critères et les moyens de vérifications du succès ainsi que les hypothèses de base sur l'environnement du présent projet « CREATION D'UNE SOCIETE DE TRANSFERT D'ARGEN.

Tableau n°38: CADRE LOGIQUE

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectifs globaux	Contribuer à familiariser le secteur boursière	Au moins 20% des bourgeois sont instruits par l'éducation financière	Rapport du Ministère du commerce et du budget	Faible fluctuation des prix des produits stratégiques importés réduisant la demande.
	Contribuer à améliorer le niveau de vie de la population	Au moins 25% des bénéficiaires augmentent leurs revenus	Annuaire public publié par les Agences publiques (INSTAT)	Augmentation du taux du PIB
Objectif spécifique	Accroître la capacité du système financière	Augmentation des chiffres d'affaires en fonction du nombre de transaction	Annuaire public publié par les Agences publiques (INSTAT)	L'agence continue à fonctionner
Résultat	Création d'une société de transfert d'argent	1 bâtiment, à louer, des transferts effectués	Descente sur terrain, Rapport d'activité annuelle	Respect du business plan
Activités	Contrat de location	1 bâtiment à louer	Contrat de bail	Consentement des propriétaires à louer le local
	Exécution des travaux d'aménagement et d'installation des matériels	Installation fonctionnelle	Descente sur terrain, Bon de réception	Existence de techniciens compétents
	Gestion du fonds de roulement	Ecart prévisionnel réaliste moins de 10%	Livre de compte	Budget prévisionnel réaliste
	Recrutement des personnels	Liste des candidats	Listes des recrues	Personnels prêts
	Rémunération du personnel	1 cadre sup, 1 marketing contact 2 techniciens	Bulletins de paie	Consentement des employés
Intrants	Bâtiment	Equipement installé	Brevet d'exploitation	L'installation est en cours
	Personnels qualifié	Deux techniciens	Manuel de production	L'inflation est maîtrisée
	Ressources financières	9 060 000 Ariary	Relevée bancaire	Le trésor libère le fonds
			Conditions préalables	Personnes ressources compétentes



	Administration publique sensibilisée sur l'exploitation des transferts
	Moyens financiers disponibles suffisants

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

La troisième partie a été consacrée à l'étude financière du projet. Elle nous a informés sur le montant des investissements nécessaires pour les besoins de fonctionnement afin de mener à bien l'activité de la firme.

Le promoteur de ce projet fait des emprunts auprès d'un organisme financier à concurrence de 41,32% des investissements nécessaires.

Cette partie englobe aussi toutes les charges d'exploitation pendant cinq (5) années d'exploitation considérées.

Elle met en évidence le tableau de remboursement des emprunts avec les méthodes de calcul.

L'étude de faisabilité du projet a été étudiée dans cette partie qui montre le compte de résultat par nature selon le plan comptable général 2005 et le bilan prévisionnel de cinq (5) années d'exploitation considérées.

Enfin, nous avons étudié aussi l'évaluation et l'impact du projet c'est-à-dire l'évaluation économique, financière et sociale, puis l'impact environnemental et les perspectives d'avenir en mettant en relief la pérennité et la rentabilité de notre projet.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, notre projet de mémoire est axé sur la stratégie de rapatriement des épargnes extérieures, d'où la création d'une société de transfert d'argent.

Ce projet est d'actualité puisque nos dirigeants s'attèle au redressement économique, en d'autres termes, le gouvernement cherche un moyen de financement et de développement de l'économie.

Bien que cet ouvrage mette en valeur les lignes directives de la mise en place et la gestion d'un projet de transfert d'argent, sa mise en application reste boiteuse sans la connaissance détaillée du secteur boursière, de l'évolution technologique, et surtout la conjoncture économique mondiale.

Etant un établissement spécialisé dans l'intermédiation financière, la société aura à offrir autant de services sous l'interface de WOOGROUP, disponible dans la région d'exploitation.

La recherche de financement est l'un des problèmes majeurs qui empêche la mise en place de type de projet à Madagascar. A cause des risques trop grands, les investisseurs nationaux se rétractent. Les incitations fiscales dans le secteur de micro finance ne suffisent pas pour encourager les investisseurs potentiels. De plus, l'octroi de crédit bancaire est précédé d'une lourde condition.

Avec le transfert d'argent, tout le monde, villageois et citadins pourraient satisfaire leur besoin en argent. Exploiter ce domaine d'activité a fait diminuer le nombre de chômeurs en créant des emplois ; augmenter les revenus, possibilité d'améliorer les infrastructures des bénéficiers. Et ce n'est pas tout, ce projet prendra part à la croissance de l'économie national par ses apports en valeur ajoutées. Bref, nous concluons que ce projet apportera donc une part de contribution certaine au développement du pays sur tous plan que ce soit économique, social, culturel.

Les deux parties concernées tiraient profit de la concrétisation de ce projet.

Le développement de ce secteur demande la modernisation. Par conséquent, l'implication directe de l'Etat dans un premier temps et au plus haut niveau doit totalement sur deux points :

- L'Etat doit mobiliser une partie de ses ressources pour mettre en œuvre plusieurs projets de micro finance. La création d'un fonds spécial «capitaux à risques » constitue l'une des meilleures solutions ;
- Si l'Etat ne dispose pas des ressources suffisantes pour mobiliser des capitaux à risques, la mise en fonction d'une boursière de l'entité existante ou en cours de création peuvent procurer les financements à leur création ou subsistance.

BIBLIOGRAPHIE

- AGEPMF, *Document de stratégie national de micro finance*, juin 2004.
- BOUQUET.E, *Migration et phénomènes migratoires*, Diop, Année 2004, 5pages
- CHRISTIAN. P, *Analyse de rentabilité d'entreprise*, Edition FOUCHER, Année 2001, 160pages.
- CHRISTIAN. P, *Notion fondamentale de la Gestion d'entreprise*, Edition FOUCHER ? Année 1996, 150pages.
- ELIE COHEN, *Dictionnaire de gestion*, Edition La Découverte, année 1997, 398pages
- ENILIER OCTAVE, *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*, Paris, Hommes et techniques, Année 1996,311page.
- FABIEN BAUGARD, *gestion de projet*, Edition FOUCHER, Année 1998,200p
- FABIEN BAUGARD, *Management et gestion d'entreprise*, Edition JEUNES, Année 1999, 240pages
- VIELAJUS,J., L.& BENTALEB, *IMF et services de transferts d'argent* ,Dembélé, Année 2006, 241pages

WEBOGRAPHIE

<http://www.publi-news.fr> « Technologie Bancaires »

<http://www.woo-group.com>

<http://www.microfinancegateway.org> “Guidance for Pro-poor Financial service Providers”

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : AFRIK.COM
- Annexe II : Pour concurrencer Western Union
- Annexe III : Low Cost
- Annexe IV : Fiche d'enquête
- Annexe V : Un Trade français face à Western Union
- Annexe VI : Un français à l'assaut de Western Union
- Annexe VII : Variation de trésorerie

Annexe I : AFRIK.COM

WOOGROUP, le spécialiste Low Cost du transfert d'argent immédiat
La société a été introduite en bourse fin janvier 2009



Nouvel entrant sur le marché du transfert d'argent, [WooGroup](#) se présente comme le pionnier mondial de la distribution de services de transferts financiers et paiements mobiles, sans agence physique grâce à l'utilisation de supports technologiques des plus performants : le kiosk financier, le téléphone mobile et la carte de débit prépayée rechargeable. L'offre du groupe se destine majoritairement aux expatriés et son ambition est claire : d'ici 5 ans, concurrencer le leader actuel du transfert d'argent.

Un marché colossal. En 2007 selon l'IFAD, 200 millions d'expatriés ont transféré plus de 311 milliards de \$ vers leurs pays d'origines, représentant 50% du volume réel estimé.

L'introduction en bourse de WooGroup a pour but de développer sa notoriété internationale, d'accélérer le déploiement de son réseau via le premier corridor USA/Mexique et de tirer avantage de la nouvelle déréglementation des services de paiement en Europe en 2009. Dès novembre 2009, avec la transcription en droit français de la directive européenne SEPA (Single Euro Payment Area) qui autorise l'activité des « payments institutions », WooGroup souhaite étendre son modèle à d'autres marchés : UK/Inde, France/Afrique francophone et Allemagne/Turquie.

WooGroup réinvente le métier du transfert d'argent : un service sécurisé accessible 24h/24/7j/7 "Dans un contexte de crise économique mondiale, les migrants sont plus sensibles aux prix et leur besoin de transfert et de réception d'argent s'accélère, c'est pourquoi WooGroup propose un service low cost de transfert d'argent immédiat sécurisé multi-supports disponible tout le temps" commente Philippe Erb, PDG de WooGroup. Il ajoute : "WooGroup garantit surtout un prix incomparable à ses clients, grâce à un positionnement d'acteur de référence sans agence physique, ce qui permet une réduction drastique des coûts. Fort de cet avantage WooGroup souhaite prendre une part de marché significative sur le transfert d'argent cash to cash avec ses services innovants : via le kiosk financier, la carte de débit prépayée rechargeable, le téléphone mobile et Internet".

Les financiers auraient-ils une âme ?

"Certes, nous sommes là pour faire du business mais pas à n'importe quel prix. Nous sommes fiers d'avoir développé un modèle de distribution de service de transferts financiers et paiements mobiles, sans agence physique, qui va permettre à des millions de personnes de recevoir au final plus d'argent. En utilisant nos services, les clients vont réduire de moitié leurs frais" affirme Philippe Erb. Il ajoute : "Avec notre stratégie, nous allons construire un réseau mondial concurrent de Western Union, qui détient près de 80% de ce marché sur la partie cash, et près de 20 % sur la totalité des transferts, ce qui en fait une des sociétés américaines les plus rentables."

L'activité de WooGroup consiste à :

- ▶ Créer et offrir aux clients son système national et international de transfert d'argent via la technologie de son réseau de Kiosks, sa plateforme de gestion de cartes prépayées, ses logiciels de transaction de transfert d'argent via téléphone mobile ou Internet.

Le KIOSK est une borne interactive, un automate qui permet au client, à l'image des distributeurs de billets, d'effectuer lui-même des opérations de transfert d'argent ou de retrait d'argent /cash. Ces

machines ouvrent donc la possibilité inédite aux clients émetteurs de transferts financiers de payer directement leurs services en introduisant leurs billets de banque ou leur carte bancaire pour effectuer la transaction. De même, les bénéficiaires retirent les montants reçus immédiatement auprès de kiosks identiques situés dans un autre pays. Cette innovation hautement sécurisée permet surtout une reconnaissance des billets et une identification stricte de tous les clients.

- ▶ Commercialiser des cartes de débit prépayées rechargeables, émises avec nos partenaires bancaires, accessibles à tous sans compte bancaire et facilitant les transferts de fonds,
- ▶ Proposer à ses clients des services sur mesure en fonction des types de marchés, bancarisés ou non bancarisés, et répondre de manière efficace aux exigences de rapidité, sécurité et fiabilité des transactions d'émission de transfert d'argent, WooGroup développe pour cela une technologie de portefeuille électronique (e-wallet) adossé en réseau au système révolutionnaire qu'est le KIOSK financier et à ses autres outils de transfert d'argent tel que le téléphone mobile. Le Kiosk financier de WooGroup, produit phare de l'entreprise, est un ATM ou automate-distributeur de billets évolué, enrichi de nouvelles fonctionnalités tel que la collecte automatique des billets de banque du public ou le règlement du service par carte. Il offre un avantage compétitif car tous les services de transfert d'argent des concurrents sont proposés à un prix de revient incomparable. "Contrairement aux agences traditionnelles, il n'y a plus de charges de personnel, ni de loyers à payer, au profit d'un partage de commissions avec nos partenaires qui hébergeront les kiosks pour développer et internationaliser notre réseau" continue Christian Kamayou, Directeur Marketing de WooGroup. " Cette solution permet surtout à nos clients de bénéficier d'une accessibilité imbattable de 365 jours/an 24h/24" ajoute t'il. WooGroup veut s'imposer comme l'un des leaders au niveau mondial sur le Transfert d'Argent grâce à l'utilisation des meilleurs supports technologiques proposés au 21ème siècle.

Seul prestataire à proposer une offre « multi-canal » sécurisée :

- ▶ Cash à cash via les Kiosks financiers véritables mini banques.
- ▶ Cash à carte via les Kiosks et les cartes de débit Mastercard / Visa.
- ▶ Carte à carte grâce à l'interface web en ligne ou le téléphone mobile
- ▶ Carte à cash via la même interface Internet - Téléphone Mobile ou via les Kiosks
- ▶ Internet / Téléphone Mobile / Carte / Kiosk : 4 outils inédits pour une offre unique



Annexe II : Pour concurrencer Western Union

20 février 2009
Copyright Technologies Bancaires
<http://www.publi-news.fr>

*Transfert de fonds***Spécialiste 'low cost' du transfert d'argent immédiat, Woogroup entre en bourse**

Nouvel entrant sur le marché du transfert d'argent, WooGroup se présente comme le pionnier mondial de la distribution de services de transferts financiers et paiements mobiles, sans agence physique grâce à l'utilisation de supports technologiques des plus performants : le kiosk financier, le téléphone mobile et la carte de débit prépayée rechargeable. L'offre du groupe se destine majoritairement aux expatriés et son ambition est claire : d'ici 5 ans, concurrencer le leader actuel du transfert d'argent sur un marché jugé colossal. En 2007 selon l'IFAD, 200 millions d'expatriés ont transféré plus de 311 Md \$ vers leurs pays d'origines, représentant 50% du volume réel estimé.

L'introduction en bourse de WooGroup a en outre pour but de développer sa notoriété internationale, d'accélérer le déploiement de son réseau via le premier corridor USA/Mexique et de tirer avantage de la nouvelle déréglementation des services de paiement en Europe en 2009. Dès novembre 2009, avec la transcription en droit français de la directive européenne SEPA (Single Euro Payment Area) qui autorise l'activité des «payments institutions», WooGroup souhaite étendre son modèle à d'autres marchés : UK/Inde, France/Afrique francophone et Allemagne/Turquie.

«Dans un contexte de crise économique mondiale, les migrants sont plus sensibles aux prix et leur besoin de transfert et de réception d'argent s'accélère, c'est pourquoi WooGroup propose un service low cost de transfert d'argent immédiat sécurisé multi-supports disponible tout le temps» commente Philippe Erb, président de WooGroup. Il ajoute : *«WooGroup garantit surtout un prix incomparable à ses clients, grâce à un positionnement d'acteur de référence sans agence physique, ce qui permet une réduction drastique des coûts. Fort de cet avantage WooGroup souhaite prendre une part de marché significative sur le transfert d'argent cash to cash avec ses services innovants : via le kiosk financier, la carte de débit prépayée rechargeable, le téléphone mobile et Internet».*

<http://www.woo-group.com>

Annexe III : Low Cost

Communiqué de Presse

WOOGROUP

Le spécialiste Low Cost du transfert d'argent immédiat



**WOOGROUP OFFICIALISE LA NOMINATION DE CHRISTIAN KAMAYOU,
ACTIONNAIRE ET CO-FONDATEUR DE L'ENTREPRISE,
AU POSTE DE DIRECTEUR MARKETING**

Paris, le 11 mars 2009. WooGroup, spécialiste Low Cost du transfert d'argent immédiat, officialise la nomination de Christian Kamayou au poste de Directeur Marketing.

Actionnaire et co-fondateur de WooGroup, Christian Kamayou était déjà impliqué sur le lancement de l'activité, il a initié l'introduction en bourse le 28 janvier dernier aux côtés de Philippe Erb, Pdg de WooGroup. Son rôle consiste à déterminer les orientations stratégiques de l'offre de WooGroup sur les différents marchés et à coordonner l'implantation des services à une échelle internationale. Il est chargé du marketing et des actions de communication pour accroître la notoriété de WooGroup et soutenir le lancement commercial prévu cette année.

Christian Kamayou, diplômé d'HEC a exercé des responsabilités bancaires jusqu'en 2006 au Crédit Agricole en tant que Responsable marketing chargé de la stratégie tarifaire et du suivi de la concurrence sur les activités de la banque de détail. Cette expérience professionnelle lui a donné une parfaite maîtrise de l'ensemble des produits bancaires dédiés aux particuliers.

Christian Kamayou, Directeur marketing de WooGroup, explique « *A l'issue de cette expérience, j'ai constaté que les banques commerciales sont de manière générale dépourvues de services financiers sur-mesure ou adaptés à la clientèle migrante. Il m'est également apparu que le service financier de base utilisé par les migrants est le transfert d'argent, or il est proposé à des prix exorbitants en raison d'un manque évident d'offres alternatives et de concurrence sur le marché.*

Il ajoute « *L'équipe fondatrice de WooGroup a choisi un positionnement low cost sans agence physique ainsi qu'une offre multi-canal qui implique un service sur mesure en fonction des spécificités de chaque type de client ou marché. Outre la mise à disposition de cartes prépayées et d'un service de transfert proposé via le téléphone mobile, l'apport du kiosk financier, distributeur automatique de billets enrichi de fonctionnalités de transfert permettant au client effectuer lui-même son transfert en espèces ou par carte de paiement, crée une réelle rupture et une innovation majeure sans précédent.*

En 2007, Christian Kamayou a fait le choix de l'entrepreneuriat, complété par une activité de consultant expert sur les transferts financiers de migrants, et marketing sur les produits financiers pour les expatriés. Il est co-fondateur d'ICSF (International Community Services & Finance), entreprise dédiée aux activités de transfert financier en partenariats avec des institutions de micro finance. L'entreprise fondée au Mali en 2007 est le premier éditeur de solutions technologiques clés en main permettant, une gestion de transaction de transferts financiers au sein de réseaux d'institutions de micro finance en zone rurale. Ceci via une plateforme sécurisée de messagerie financière disponible sur Internet qui génère une notification automatique SMS du bénéficiaire sur son téléphone mobile.

Annexe IV : Fiche d'enquête

Fiche d'enquête N°

Date de l'enquête: /.../.../.../.../.../.../

Nom et prénom de l'enquêteur :

LOCALISATION

Commune :
Fokontany :
Quartier :
Nom et prénom du chef de ménage :
Adresse :

QUESTIONS

1- Avez-vous de la famille – proches – amis à l'étranger ?

OUI

NON

2- Si oui, est ce qu'il ou elle vous envoie de l'argent ?

OUI

NON

Si oui, fréquentation : souvent – quelque fois

3- Dans quelle agence de transfert d'argent avez-vous l'habitude de recevoir de l'argent ?

Western Union – MoneyGram – Transfert Express – Madachange – MAERI –

Autres (à préciser).....

4- Les services effectués depuis ont – ils satisfaisants pour vous ? OUI – NON

Si oui ;

5- Comment envisagez-vous la continuité ?

Si non ;

Pourquoi ?

.....
.....

Suggestion :

.....
.....
.....

6- Si un nouvel agence de transfert d'argent, représentant d'un nouveau logo est ouvert, où préférez vous le trouver ?

En centre ville – quartiers – Autres (à préciser)

7- Quels sont les qualités de service qu'attendez vous cette nouvelle agence ?

- La rapidité :
- La sécurité :
- La fiabilité :
- La qualité de service :
- Autres :

Annexe V : Un Trade français face à Western Union



12 février 2009
Copyright Challenges

www.challenges.fr/magazine/politique/0155.018754/un_trader_franais_face__western_union.html

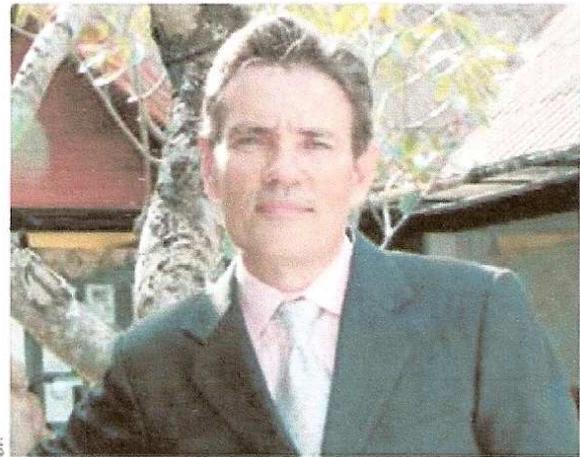
LA RÉVÉLATION

Un trader français face à Western Union

Der Spieler, le joueur, le surnom lui colle de longue date à la peau. Accro de la finance, Philippe Erb est surtout un homme de défis : cet ancien banquier, passé par la Banque populaire, Indosuez et Calyon, se lance aujourd'hui avec WooGroup à l'assaut de Western Union, mastodonte qui domine le marché du transfert international d'argent, estimé à 311 milliards de dollars. « *Western Union pratique des commissions entre 10 et 20%, nous proposerons entre 3 et 5%, explique Philippe Erb. Nous voulons être l'alternative low-cost, grâce à notre modèle sans agence physique.* » Outre des transactions sécurisées par téléphone mobile et Internet, Philippe Erb compte installer 50 000 kiosques, de type distributeur automatique, utilisables 24 heures sur 24. Un investissement de 1 milliard d'euros qu'il compte faire cofinancer par des banques partenaires, qui pourraient proposer d'autres services sur ces kiosques. « *On mise en priorité sur les grands corridors financiers, comme Etats-Unis-Mexique et Europe-Maroc* », indique-t-il.

Philippe Erb est un vieux routard de la finance. Il y a beaucoup gagné, notamment dans le *day trading*, cette technique de spéculation où le trader change ses positions à la seconde près. Beaucoup perdu, aussi, quand son fonds de gestion d'actifs s'est écroulé, suite aux prises de positions délirantes de l'un de ses traders. De quoi forger un caractère : malgré une introduction en Bourse décevante le 28 janvier – 170 ti-

tres vendus sur 2 000 proposés –, Philippe Erb parcourt le monde pour lever les 5 millions nécessaires à un premier déploiement du réseau. Il négocie avec une grande banque française et des financiers de Dubaï et d'Arabie saoudite. *Der Spieler* n'a pas fini de s'amuser. **V. L.**



■ **Philippe Erb, 47 ans, président de WooGroup**

■ **Son parcours** : diplômé en finances des Arts et Métiers, banquier à la Banque populaire, Indosuez et Calyon, il s'est reconverti dans le trading, avant de créer un *hedge fund*. Il travaille sur le projet WooGroup depuis deux ans.

■ **Son atout** : une excellente connaissance de la banque et de la finance internationale.

■ **Son défi** : s'imposer face au géant américain du transfert d'argent, Western Union.

Annexe VI : Un français à l'assaut de Western Union

Interview de Philippe Erb (WooGroup) par JDH



Philippe Erb, ancien directeur de banque, puis trader professionnel, auteur du best-seller "tout savoir sur le day-trading", fait la une d'Entreprendre, et revient au premier plan sur la scène financière internationale, avec la création de la société WooGroup dont il est PDG. Récemment introduite sur le marché libre, WooGroup s'attaque au monopole de Western Union sur le marché du transfert d'argent, en utilisant les moyens technologiques les plus modernes qui soient (installation d'automates que sont les kiosques, sortes de distributeurs de billets ultra-sophistiqués) permettant de faire du transfert d'argent "low cost".

Tandis que WooGroup est l'objet du dossier de notre lettre PEPITES du 1er février 2009, Philippe Erb répond aux questions de Jean-David Haddad :

JDH : Mr Erb, tout le monde ne s'attaque pas à un business aussi établi que Western Union... Quand et comment vous est venue l'idée de WOOGROUP?

Philippe Erb : L'idée remonte à 3 ans environ. A cette époque, nous avons cherché à faciliter les retraits par nos clients de leurs plus-values effectués sur les marchés financiers à l'étranger. Nous avons alors démarré des négociations avec une banque et Mastercard afin de pouvoir transférer ces avoirs sur une carte de retrait.

Rapidement nous sommes passés du transfert scriptural à l'idée du transfert de cash après avoir utilisé les services des sociétés de transferts de cash .

Nous avons découvert un marché colossal de plus de 600 milliards de usd par an ou un leader domine sans réelle concurrence et donc des marges très importantes.

JDH : Votre expérience des marchés financiers peut-elle vous servir dans l'aventure WOOGROUP?

PE : Mon expérience de cadre dirigeant de banque me permet de comprendre les métiers de la banque et de savoir ce que pense cette corporation. Cela m'a aidé à obtenir des rdv pour représenter le projet notamment auprès de banque française. De plus j'ai une expérience en tant que correspondant tracfin qui me permet d'appréhender la compliance difficile de nos métiers avec une acuité particulière. Quand à mon expérience des marchés financiers elle nous permet de mieux comprendre et gérer les problèmes de risque de change auxquels nous sommes confrontés en permanence

JDH : En demandant leur avis à des gens d'expérience, je me suis laissé dire qu'un français indépendant (en ce sens qu'il n'est pas soutenu par un grand groupe bancaire) ne peut pas se lancer à l'assaut d'un tel projet. Que répondez-vous à cela?

PE : Je répondrai que c'est faux et vrai en même temps, en fait cela dépend des réglementations nationales. Notre métier est complémentaire à celui des banques, nos clients sont dans leur majorité non bancarisés. Dans de nombreux pays nous négocions avec des banques ; nous apportons la technologie,

Annexe VII : Variation de trésorerie**Annexe n° VII****Trésorerie Année N**

Trésorerie initiale	17 503 777	Dettes	1 916 258,80
Commissions	20000000	Salaires	7929600
Gains de change	1423728,814	Charges externes	17956518
		Charges financières	2852000
		Charges d'exploitation	560000
		Autres charges	300000
		Solde	7 413 129,01
	38 927 506		38 927 505,81

Trésorerie Année N+1

Solde antérieur	7 413 129,01	Dettes	2 299 510,56
Commissions	37500000	Salaires	7929600
Gains de change	1773648,649	Charges externes	22080000
		Charges financières	2468748,24
		Charges d'exploitation	700000
		Autres charges	330000
		IR	736401
		Solde	10 142 517,86
	46 686 777,66		46 686 777,66

Trésorerie Année N+2

Solde antérieur	10 142 517,86	Dettes	2 759 412,67
Commissions	65625000	Salaires	8881152
Gains de change	2713567,839	Charges externes	24288000
		Charges financières	2008846,128
		Charges d'exploitation	1080000
		Autres charges	396000
		IR	7 596 512
		Solde	31 471 162,90
	78 481 085,70		78 481 085,70

Trésorerie Année N+3

Solde antérieur	31 471 162,90	Dettes	3 311 295,21
Commissions	1 181 250,00	Salaires	13 946 890,24
Gains de change	28 689 075,63	Charges externes	667 168,00
		Charges financières	14 569 635,94
		Charges d'exploitation	113 800,00
		Autres charges	475 200,00
		IR	910 254,90
		Solde	56 317 372,42
152 465 070,46		152 465 070,46	

Trésorerie Année N+4

Solde antérieur	56 317 372,42	Dettes	3 311 295,21
Commissions	1 181 250,00	Salaires	13 946 890,24
Gains de change	28 689 075,63	Charges externes	667 168,00
		Charges financières	14 569 635,94
		Charges d'exploitation	113 800,00
		Autres charges	475 200,00
		IR	10 641 258,00
		Solde	79 624 872,95
177 311 279,99		177 311 279,99	

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET	3
Chapitre I : Présentation du Projet	4
Section 1 : Choix et intérêt du thème :	4
1.1. Analyse PESTEL de l'environnement.....	4
1.2. Choix et intérêt du thème :	5
Section 2 : caractéristique du projet envisagé :	6
2.1 Nature du projet :	6
2.2 Objet et intérêt du projet :	6
2.2.1 Définition de transfert d'argent :	6
Chapitre II : Etude de Marche vise et Stratégie Marketing Envisage	8
Section 1 Analyse de l'offre et de la demande.....	8
1.1 Description du marché cible :	8
1.1.1 Définition du marché :	8
1.1.2 Situation du marché actuel :	9
1.2 Analyse de la demande	10
1.2.1 Détermination de la part de marché :	11
1.3 Analyse de l'offre	12
1.3.1 Les marchés local et externe	12
1.3.2 Estimation de l'offre.....	14
Section 2 Analyse de la concurrence.....	17
2.1 La concurrence formelle et informelle :	17
2.1.1 La concurrence formelle :	17
2.1.2 La concurrence informelle :	18
2.2 Forces et faiblesses des concurrents :	18
Section 3 Politique et stratégie marketing envisagé :	20
3.1 Stratégie PUSH et PULL	20

3.2. La hase de croissance.....	32
3.3 La phase de maîtrise :	32
Chapitre III Organisation Structurelle :	33
Section 1 Organigramme envisagé :	33
1.1 Définition de l'organisation :	33
1.2 Définition de l'organigramme :	33
1.3. Organigramme envisagé	33
Section 2 La définition des tâches :	35
2-1. Le « exécutive WooGroup »	36
2-2. Le « champion woogroup » :	36
2-3. Le marketing WooGroup :	36
2-4. Le Responsable du CSC :	36
Section 3 : Gestion des Ressources Humaines.....	38
3.1. Le recrutement :	38
3.2 La motivation :	38
3.3 La formation :	39
3.4 La rémunération :	39
3.5 La préparation et chronogramme d'activité :	39
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	41
TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET.....	42
Chapitre I : Les Investissements	43
Section1 : Les coûts des investissements nécessaires	43
1.1. Les immobilisations corporelles :	43
1.1.1. Les mobiliers de bureau :	43
1.1.2. Les fournitures de bureaux.....	44
1.1.3. Les matériels informatiques	44
1.1.4. Les matériels de transport :	44
1.1.5. Les matériels téléphoniques :	44
1.1.6. Les avoirs en banque :	45
Section 2 : Tableau d'amortissement :	45
2.1 Définition :	45
Section 3 : Répartition de financement	46
3.1 Les immobilisations :	46
3.2. Apport propre.....	47

3.2.1 Apport en nature :.....	47
3.2.2 Apport en numéraire.....	48
3.3 Les emprunts.....	48
3.4 : Tableau de remboursement des dettes :	49
Section 5 : Le compte de gestion :	50
5.1. Les charges :	50
5.1.1 Les dotations annuelles.....	50
5.1.2 Le charge du personnel:.....	50
5.1.3 Les charges externes	51
5.1.4 Les charges financières	52
5.1.5 Les charges d'exploitation	52
5.1.6 Les Autres charges	53
5.1.7 Impôts et taxes.....	53
5.2 Les produits	54
5.2.1 Les commissions.....	54
5.2.2 Produits financiers.....	54
Chapitre 2 Les Etats Financiers Prévisionnels.....	55
Section 1 Les comptes de résultats prévisionnels	55
1- 1 Représentation graphique des résultats.....	57
Section 2 Tableau de flux de trésorerie méthode directe.....	58
2.1 Fonds de roulement initial (FRI)	59
Section 3 : Le Bilan de la société :	60
3.1 Bilan d'ouverture.....	60
3.2 Bilan prévisionnel des cinq premières années d'exploitation :	61
3.2.1 Bilan prévisionnel année 1	61
3.2.2 Bilan prévisionnel de l'année 2.....	62
3.2.3 Bilan prévisionnel de l'année3.....	62
3.2.3 Bilan prévisionnel année 4	63
3.2.4 Bilan prévisionnel année 5	64
3.3 Ratios de rentabilité	64
3.3.1 Ratios de rentabilité économique	65
3.3.2 Ratio de rentabilité financière	65
Chapitre III : Evaluation et Impact du Projet.....	67
Section 1 Evaluation économique et financière :	67

1.1 Evaluation économique	67
1.1.1 Valeur ajoutée :	67
1.1.2 Effet sur le PIB	67
1.1.3 Excédant Brute d'Exploitation (EBE)	68
1.2 Evaluation financière :	68
1.2.1. Outils d'évaluation	68
1.2.1.1. Valeur actuelle nette (VAN).....	68
1.2.1.2 Le cash-flow actualisé :	69
1.2.1.3 Taux de rentabilité interne (TRI).....	69
1.2.1.4. Délai de récupération du capital investi (DRCI).....	71
Section 2 Evaluation financière suivant les critères d'évaluation.....	72
2.1 La pertinence.....	72
2.2 L'efficacité	72
2.3 L'efficience	72
2.4 La durée de vie.....	72
Section 3 Evaluation sociale du projet.....	72
3.1 Création d'emplois.....	72
3.2 Développement social	73
3.3 Impact économique	73
Section4: Cadre logique	73
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	75
CONCLUSION GENERALE.....	76
BIBLIOGRAPHIE	VIII
WEBOGRAPHIE	IX
ANNEXES	X
LISTE DES ANNEXES	XI
TABLES DES MATIERES	XXI

