

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE I : APERCU DU PROJET

Section I : Adéquation projet/localisation

Section II : Présentation du projet

Section III : Environnement du projet

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE ET ASPECT MARKETING

Section I : Etude de marché

Section II : Aspect marketing

PARTIE II : CONDUITE DU PROJET

CHAPITRE I : TECHNIQUE DE REALISATION

Section I : Identification des immobilisations

Section II : Technique de réalisation envisagée

CHAPITRE II : CAPACITE DE REALISATION ENVISAGEE

Section I : Aspect qualitatif et quantitatif

Section II : Evaluation du budget

CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Section I : Organigramme

Section II : Description des tâches

Section III : Gestion du personnel

PARTIE III : ETUDE FINANCIERE

CHAPITRE I : INVESTISSEMENT

Section I : Coût des investissements

Section II : Moyen de financement

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE

Section I : Comptes de gestion

Section II : Etats financiers

CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET

Section I : Evaluation économique

Section II : Evaluation financière

Section III : Cadre logique

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DE MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

ADEFI : Action pour le Développement et le Financement des Micro entreprises
AECA : Association d'Epargne et de Crédit Agricole
AEM : Entreprise à Madagascar
AGEPMF: Agence d'Exécution du Projet Micro Finance
AGR : Activités Génératrices de Revenu
AIM : Association Professionnelle des Institutions Financières Non Mutualistes
APEM : Association Pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
APIFM : Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
BCM : Banque Centrale de Madagascar
BOA : Banque Of Africa
CECAM : Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels
CEG : Collège d'Enseignement Général
CFN : Cash Flow Net
CGAP: Consultant Group to Assist the Poor
CIN : Carte d'Identité Nationale
CNaPS : Caisse Nationale pour la Prévoyance Sociale
CNMF : Coordination Nationale pour la Microfinance
CSBF : Commission de Supervision Bancaire et Financière
DISA : Distribution d'Imprimés Sans Adresse
DRCI : Durée de Récupération du Capital Investi
DSRP : Document Stratégique pour le Développement Rural
EPP : Ecole Primaire Public
FRI : Fonds de Roulement Initial
IFM : Institution Financière Mutualiste
IMF : Institution de Micro Finance
INTERCECAM: Interrégionales des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels
IP : Indice de Profitabilité
IPSTE : Initiative envers les Pays Pauvres Très Endettés
IR : Impôts sur les revenus
MAP : Madagascar Action Plan
MEFB : Ministère de l'Economie, de Finance et de Budget
MMC : Méthode des Moindres Carrés

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

OSIE : Organisation Sanitaire Inter Entreprise

OTIV : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola

PCD : Plan Communal de Développement

PIB : Produit Intérieur Brut

PPP : Partenariat Public Privé

PU : Prix Unitaire

RIP : Route d'Intérêt Provincial

RN : Route Nationale

SIPEM : Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar

SNMF : Stratégie Nationale de la Micro finance

TCE : Tananarive Côte Est

TIAVO : Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola

TRI : Taux de Rentabilité Interne

UNICECAM: Union des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels

VA : Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actualisée Nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Types de culture.....	5
Tableau 2 : Types de l'élevage.....	6
Tableau 3 : Types de commerce.....	6
Tableau 4 : Structure scolaire de la commune.....	8
Tableau 5 : Types des produits et services à satisfaire.....	15
Tableau 6 : Motivations d'achat.....	15
Tableau 7 : Types de financement souhaité.....	16
Tableau 8 : Mode de remboursement souhaité.....	16
Tableau 9 : Répartition des activités.....	17
Tableau 10 : Motif de demande de financement.....	18
Tableau 11 : Evolution des activités des IMFs Mutualistes	19
Tableau 12 : Evolution des activités des IMFs non Mutualistes	20
Tableau 13 : Activités potentielles des IMFs Mutualistes (en million d'Ariary)	24
Tableau 14 : Forces et faiblesses des concurrents.....	25
Tableau 15 : Répartition de la part de marché.....	26
Tableau 16 : Taux appliqué.....	33
Tableau 17 : Récapitulation des immobilisations corporelles.....	37
Tableau 18 : Evolution du nombre des membres.....	48
Tableau 19 : Evolution du nombre des épargnants.....	49
Tableau 20 : Evolution du nombre des bénéficiaires de crédit.....	50
Tableau 21 : Evaluation des droits d'adhésion en Ariary.....	51
Tableau 22 : Evaluation des parts sociales en Ariary.....	51
Tableau 23 : Evaluation du volume d'épargne.....	51
Tableau 24 : Volume de financement en Ariary.....	52
Tableau 25 : Rémunération du personnel.....	58
Tableau 26 : Mobiliers de bureau.....	60
Tableau 27 : Matériels de bureau.....	61
Tableau 28 : Matériels informatiques.....	61
Tableau 29 : Matériels de transport.....	61
Tableau 30 : Récapitulatif des immobilisations.....	62
Tableau 31 : Taux d'amortissement.....	62
Tableau 32 : Amortissement annuel (en Ariary)	63
Tableau 33 : Achats consommés (en Ariary)	63
Tableau 34 : Services extérieurs (en Ariary)	63
Tableau 35 : Autres services extérieurs (en Ariary)	64
Tableau 36 : Charges salariales (en Ariary)	64
Tableau 37 : Fonds de roulement initial (en Ariary)	64
Tableau 38 : Investissement initial (en Ariary)	65
Tableau 39 : Plan de financement (en Ariary)	65
Tableau 40 : Remboursement de l'emprunt (en Ariary)	66
Tableau 41 : Achats consommés (en Ariary)	67
Tableau 42 : Services extérieurs (en Ariary)	67
Tableau 43 : Autres services extérieurs (en Ariary)	67
Tableau 44 : Charges salariales pour la première année (en Ariary).....	68
Tableau 45 : Charges salariales pour la troisième année (en Ariary)	68
Tableau 46 : Charges salariales pour la cinquième année (en Ariary)	68
Tableau 47 : Récapitulatif des charges salariales sur cinq ans (en Ariary)	69

Tableau 48 : Dotation aux amortissements	70
Tableau 49 : Dotation aux provisions et charges (en Ariary)	70
Tableau 50 : Charges sur emprunt (en Ariary)	70
Tableau 51 : Charges sur épargne (en Ariary)	70
Tableau 52 : Récapitulation des charges d'exploitation (en Ariary)	71
Tableau 53 : Droit d'adhésion (en Ariary)	71
Tableau 54 : Intérêt sur financement (en Ariary)	71
Tableau 55 : Assurances décès (en Ariary)	72
Tableau 56 : Récapitulation des produits d'exploitation (en Ariary)	73
Tableau 57 : Tableau de flux de trésorerie par la méthode directe (en Ariary)	74
Tableau 58 : Tableau de flux de trésorerie par la méthode indirecte (en Ariary)	75
Tableau 59 : Compte de résultat prévisionnel sur cinq ans	77
Tableau 60 : Bilan d'ouverture (en Ariary)	78
Tableau 61 : Bilan prévisionnel pour la première année (en Ariary)	79
Tableau 62 : Bilan prévisionnel de la deuxième année (en Ariary)	80
Tableau 63 : Bilan prévisionnel de la troisième année (en Ariary)	81
Tableau 64 : Bilan prévisionnel de la quatrième année (en Ariary)	82
Tableau 65 : Bilan prévisionnel de la cinquième année (en Ariary)	84
Tableau 66 : Calcul du CFN (en Ariary)	86
Tableau 67 : Calcul de la VAN(en Ariary)	89
Tableau 68 : Cadre logique	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution des activités des Institutions Financières Mutualistes.....	19
Figure2 : Evolution des activités des Institutions Financières Non Mutualistes.....	20
Figure 3 : Part de marché.....	27
Figure 4 : Procédures d'emprunt.....	43
Figure 5 : Evolution du nombre des membres.....	49
Figure 6 : Evolution du nombre des épargnants.....	49
Figure 7 : Evolution du nombre des bénéficiaires de crédit.....	50
Figure 8 : Organigramme envisagé de l'institution.....	54
Figure 9 : Résultats prévisionnels.....	76

INTRODUCTION

En 2003, le Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté a été mis en œuvre en fixant comme principaux objectifs la réduction effective de la pauvreté et le développement rapide et durable à Madagascar. En 2004, année marquée par le retour à la stabilité politique, la mise en œuvre des réformes structurelles et surtout le soutien de la communauté internationale ont permis à Madagascar d'atteindre le point d'achèvement au titre de l'Initiative envers les Pays Pauvres Très Endettés. En début 2007, ce programme a été remplacé par le Madagascar Action Plan qui reflète des engagements, des stratégies et des actions conformément à la vision nationale « Madagascar naturellement » et aux Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Tiré du contenu de ces orientations politiques et économiques, le dénominateur commun est de réduire effectivement la pauvreté à Madagascar qui appartient encore à la catégorie des Pays Moins Avancés (PMA). Depuis toujours, Madagascar présente une économie basée sur le secteur primaire : 85%¹ de la population active sont des paysans. C'est donc un pays à vocation agricole du fait que la majorité de la population malgache sont des agriculteurs et les enjeux climatiques constituent les potentialités favorables à la production.

Ainsi, le développement de l'île passe avant tout par le développement du secteur primaire. Or ce secteur est paralysé depuis fort longtemps par les chocs externes ainsi qu'internes et la situation économique, géographique des régions rurales qui ne facilitent pas cette marche vers le développement en question.

En effet, le développement de régions rurales malgaches connaît d'innombrables problèmes : les paysans, les petits exploitants souffrent d'une incapacité à subvenir à leurs besoins, du faible rendement de production, de l'utilisation des semences non améliorées, de l'enchaînement de toutes les difficultés pendant l'exploitation. Tous ces problèmes ne permettent pas à la majorité de la population de percevoir des revenus répondant à leurs attentes.

¹ INSTAT

Par ailleurs, toute activité productive impose l'existence de capital. L'absence de ce dernier est un obstacle pour la population malgache à faible revenu et assoiffée du désir d'entreprendre.

Cependant, le milieu rural est une zone exclue du système bancaire classique et les marchés financiers ruraux sont ainsi dominés par des prêteurs (paysans, voisins, négociants, commerçants et propriétaires fonciers) qui consentent aux paysans en difficulté financière des prêts en argent ou en nature (paddy), à des taux dont la valeur actualisée, variable selon les liens entre le prêteur et l'emprunteur, peut atteindre jusqu'à 400%² l'an.

D'où, la nécessité de mettre en place un système de financement des milieux ruraux qui justifie en grande partie l'implantation de cette **institution de micro finance** dénommée « **TSIMBINA** » dans la commune rurale Manjakandriana.

Selon l'engagement n° 04 du Madagascar Action Plan ou MAP, ce projet va contribuer à la réalisation de ce programme en fixant deux objectifs bien précis : d'une part, favoriser le financement des investissements de développement à moyen et à long terme par les modalités de financement en milieu rural à des taux accessibles ; et d'autre part permettre aux ménages pauvres et à bas revenu d'avoir l'opportunité d'accéder à des crédits à des conditions avantageuses leur permettant d'entreprendre des Activités Génératrices de Revenu (AGR).

On a opté pour la réalisation de ce projet une méthodologie plutôt classique en apparence à savoir l'interview d'une autorité administrative locale (Maire, Chef Fokontany), une enquête auprès des habitants locaux et des concurrents, une revue des documentations existantes concernant le projet et une application des connaissances théoriques acquises durant le cursus universitaire.

Dans le cadre de ce projet et pour bien développer le travail,
- la première partie se concentrera sur l'identification du projet. Elle présentera de ce fait un aperçu du projet, une étude de marché et l'aspect Marketing envisagé ;

² NDJEUNGA J., « *Microfinance à Madagascar* », Antananarivo, mars 1996

- la deuxième partie permettra de mettre en évidence la conduite du projet. Elle parlera de l'étude sur la technique de réalisation, la capacité de production et l'organisation de l'ensemble du projet ;
- la dernière partie se focalisera sur l'étude financière qui mettra en exergue l'investissement, l'étude de faisabilité et les évaluations du projet.

Première partie :
Identification du
projet

L'aperçu du projet, l'étude de marché et l'aspect marketing envisagé sont à exposer dans cette partie.

CHAPITRE I : APERÇU DU PROJET

Ce chapitre nous parlera de la justification du projet et de la raison du choix de la localisation, l'étude de marché et l'aspect marketing.

Section 1- Adéquation projet/localisation

L'implantation d'un projet demande implicitement une analyse de l'existant dans la zone cible : l'accessibilité, l'existence des activités connexes et les infrastructures adéquates. C'est dans cette section que nous allons traiter la localisation de la commune, les aspects démographiques, la potentialité de la population et les infrastructures existantes.

1.1. Localisation de la commune

La commune rurale de Manjakandriana³ se situe dans la province d'Antananarivo, Région Analamanga et dans le District de Manjakandriana. Elle est le chef lieu du District de Manjakandriana. Elle est à 47 km de la ville d'Antananarivo et est traversée par la RN2 et la Tananarive Cote Est reliant Antananarivo et Toamasina. (cf annexe 1)

Elle est entourée par sept communes :

- au nord : Commune Sambaina et Ambohibary
- au sud : Commune Mantasoa et Miadanandriana
- à l'est : Commune Ambatoloana
- à l'ouest : Commune Ambatomanga et Alarobia

D'une superficie de 7 540ha, la commune se présente sous la forme d'une cuvette avec des plaines d'altitude moyenne de 1 400m entourées par des collines de 1 500m d'altitude.

1.2. Aspects démographiques

³ Ces informations sont tirées du Plan Communal du Développement de Manjakandriana.

La commune rurale Manjakandriana présente 24 fokontany, elle compte 20 563 habitants.

La population est jeune car plus de 35% sont âgés de moins de 15 ans et plus de 58% sont inclus entre 15 à 64 ans. Le nombre d'homme et de femme est équivalent. La population active représente plus de 50% de la population totale (15 à 45 ans) ce qui est une grande potentialité pour le développement des activités de la production dans la commune. (cf annexe 2)

1.3. Potentialités de la commune

La commune rurale Manjakandriana possède des activités exploitables qui peuvent faire face au développement

1.3.1. Agriculture

La pratique de l'agriculture est importante dans la commune rurale Manjakandriana car 80% de la population entreprend dans ce secteur.

Tableau 1 : Types de culture

Typologie	Production en tonne par an	Production en tonne par ha
Paddy	524	1
Manioc	1500	0,7
Patates douces	1800	0,9
Taros	350	1
Mais	170	1
Pomme de terre	200	0,5
Arachides	0,5	0,5
Chouchoutes	170	0,5
Haricots	350	70
Pêches	350	70
Bib asse	200	50

Source : Plan Communal de Développement Manjakandriana

D'après ce tableau, le rendement agricole en paddy est nettement très bas avec une production d'une tonne à l'hectare seulement ce qui s'explique par la pratique culturale traditionnelle. Le rendement en manioc et en patate douce a progressé de 1 500 à 1 800 tonnes par an.

1.3.2. Elevage

Tableau 2 : Types de l'élevage

Cheptel	Nombre
Bovins	2402
Porcins	418
Volailles	12516
Caprins et ovins	17
Lapins	700

Source : Plan communal de développement Manjakandriana

L'élevage de poulet gasy, canard, oie et de vache laitière est le plus pratiqué dans la commune. L'élevage porcin et bovin est très minime.

1.3.3. Pêche

La population de la commune fait de la riziculture dont la carpe, le trondro gasy et le tilapia. A Andronomangatsika, la pisciculture est en norme de qualité car la population utilise la technique moderne et plus professionnelle. La production est destinée fréquemment dans le marché hebdomadaire de Manjakandriana

1.3.4. Commerce

Tableau 3 : Types de commerce

Type	Nombre
Vente en gros	10
Détaillants	151
Ventes d'alcool et des jus	07
Commerçants	04
Station d'essence	01

Source : Plan communal de développement Manjakandriana

Les détaillants qui se rencontrent dans la sphère des petites entreprises sont nombreux car ils comptent environ 151 au niveau du chef lieu de la commune et partout dans les petits coins des Fokontany.

1.3.5. Artisanat

La broderie, la vannerie, la confection, la menuiserie et la sculpture sont les principales activités qui constituent l'artisanat de la commune de Manjakandriana, on compte environ une centaine d'artisans.

En d'autres termes, les paysans pour rehausser leur production annuelle quelque soit leur domaine d'activité doivent recourir éventuellement à des prêts à court terme.

1.4. Infrastructures existantes

1.4.1. Routes

La commune est traversée par la RN2. Toutefois, il y a aussi des routes d'intérêt provincial (RIP) qui semblent se présenter comme une voie principale et une voie de dégagement stratégique puisqu'elles relient la commune avec les communes environnantes.

RIP 60: Manjakandriana - Ambatomanga

RIP 61: Manjakandriana – Miadanandriana

RIP 62 : Ambohimahiniry – Ambohibary

1.4.2. Transport

Il y a six coopératives qui assurent le transport entre Manjakandriana et Antananarivo : MAMI, KOPIVA, FIFIVA, FITAMA, SANTATRA et AVOTRA. Pour les transports inter- fokontany, les moyens les plus utilisés sont les dos d'homme, les bicyclettes et les charrettes.

1.4.3. Communication

La commune fait partie des zones de couverture des opérateurs téléphoniques comme Zain, Orange et TELMA. Les radios et les télévisions sont bien captés par la population locale.

1.4.4. Marché

Le lundi est le jour de marché de Manjakandriana dans le fokontany Ampiadinombalahy mais il y a aussi des marchés journaliers.

1.4.5. Industrie

La commune dispose de sept décortiqueries reparties dans les six fokontany et de deux machines à bois dans le chef lieu. L'existence des

machines à décortiquer soulage la population car une machine peut décortiquer de 250kg jusqu'à 300kg par jour, 500kg pendant la période de récolte.

Outre les petites industries, signalons également la présence de JIRAMA qui assure l'électrification de certains fokontany de la de Manjakandriana et de ses alentours.

1.4.6. Education

Quelques fokontany possèdent une EPP. Le CEG, le LYCEE et les écoles privés sont localisées au niveau du chef lieu de la commune

Tableau 4 : Structure scolaire de la commune

Etablissement scolaire	Nombre d'établissement	Nombre d'élèves
Ecole primaire publique et privée	20	3443
Collège d'Enseignement secondaire privé et public	05	785
Lycée public et privé	03	454

Source : Plan communal de développement Manjakandriana

La commune rurale Manjakandriana possède de ce fait 28 établissements scolaires dont 15 EPP, un CEG, un lycée et 09 établissements privés.

1.4.7. Santé

En tant que chef lieu du district, le Bureau de Santé du District et le Service de Santé du District sont implantés à Manjakandriana. Le district dispose d'un hôpital doté d'un bloc opératoire ...

Section 2. Présentation du projet

Dans cette section nous parlerons de la définition, l'identification, l'objet et les objectifs du projet.

2.1. Définition du projet

Un projet est une idée d'une personne ou d'un groupe de personnes qui envisage de mettre en œuvre une activité à un moment donnée accompagnant des moyens financiers, humains et matériels.⁴

Dans ce cadre, nous voulons créer une institution financière mutualiste dans la commune rurale Manjakandriana. C'est une institution qui a pour fonction l'offre d'intermédiation financière. Il s'agit de transférer les capitaux ou liquidités que certains ont en surplus vers d'autres qui sont au contraire en manque de capitaux ou de liquidités. Cela justifie en partie sa dénomination « TSIMBINA ».

Cette idée de création nous a été venue compte tenu de l'importance de la microfinance dans le milieu rural en particulier à Manjakandriana. Elle est un catalyseur du développement rural, un instrument idéal pour développer une structure locale et favorable car les paysans ne peuvent pas compter sur les investissements publics ni sur les transferts d'activités industrielles venus de l'extérieur. Ils doivent par contre exploiter les ressources et les compétences locales en accédant au financement offert par les institutions existantes.⁵

2.2. Identification du projet

L'identification du projet nous renseigne la dénomination sociale, la forme juridique, la classification, le capital social et la durée du projet

2.2.1. Dénomination sociale

La dénomination sociale de l'institution est « TSIMBINA »

2.2.2. Forme juridique

Suivant le décret n°2007-012 fixant la forme juridique des institutions financières et les modalités de leur immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, l'article 2 de ce présent décret stipule que les institutions

⁴ Cours d'Entrepreneuriat et Gestion du Projet de la 4^{ème} année Gestion , Madame RAVALITERA Farasoa, 2007

⁵ CECAM, OTIV

financières mutualistes sont constituées sous la forme juridique de la Société Coopérative.

Donc l'institution TSIMBINA prendra la forme juridique de la Société Coopérative.

2.2.3. Classification

L'institution est classée parmi les institutions de microfinance de premier niveau.

2.2.4. Capital social

Selon le décret n° 2007-013 portant la fixation du capital minimum des établissements de crédit et de la valeur nominale des titres de participation, l'article 3 précise qu'aucun capital minimum libéré n'est exigé pour les institutions de microfinance de niveau 1, mutualistes ou non mutualistes.

Le capital social de TSIMBINA est alors évalué à 8915000 Ariary variable selon le nombre des membres de l'institution avec une part sociale de 5000 Ariary.

2.2.5. Durée de vie

La durée de vie de l'institution est fixée à 99 ans à compter de la date de sa constitution même caractère définitif, sauf décision de dissolution anticipée ou de prérogation.

2.3. Objet du projet

L'institution est dotée de la personnalité morale sans but lucratif, fondée sur les principes de coopération, de solidarité et d'entraide mutuelle. Elle a principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres sous forme de capital social ou de dépôt et/ou consentir des crédits à ceux-ci, plus généralement d'effectuer en conformité avec la réglementation toutes les opérations nécessaires à la réalisation de ces activités notamment la souscription d'emprunts destinés à refinancer les opérations de crédit.

2.4. Objectifs du projet

L'objectif matérialise le but que l'entreprise s'est fixée et qu'elle espère atteindre.

On a deux types d'objectif à savoir :

2.4.1. Objectifs à long terme

- Contribution à l'accroissement du taux de croissance économique en offrant des services financiers adaptés aux besoins du monde rural ;
- Amélioration tangible de la qualité de vie de la population rurale pour leur permettant une meilleure intégration sociale et l'accès au développement humain et durable ;
- Contribution au développement rural dynamique et la réduction de la pauvreté spécialement la pauvreté rurale.

2.4.2. Objectifs à court terme

- Mise en place d'une structure offrant des services financiers de proximité pour favoriser l'accès des petits producteurs exclus du système bancaire classique ;
- Obtention de la confiance des populations et les inciter à devenir membres ;
- Mise à la disposition des ruraux des fonds nécessaires à leur besoin et adaptés à la taille de leurs activités.

Section 2- Environnement du projet

Pour parvenir à la pérennité et à la viabilité de l'institution, TSIMBINA doit s'adapter avec son environnement immédiat. À savoir :

2.1. Environnement politique

La politique du gouvernement dans la promotion du secteur microfinance est axée sur l'encouragement de l'établissement « Institutions Mutualistes » dans les zones rurales, l'adaptation des prestations en fonction des besoins spécifiques, les populations rurales concernées et enfin l'octroi de l'indépendance de la gestion et du fonctionnement des établissements de microfinance.

La réglementation prend en compte la diversité des méthodologies et approches et l'application de ces dernières permet une professionnalisation des IMFs⁶ et la sécurisation du secteur.

⁶ Institutions de Micro Finance

2.2. Environnement économique

Les politiques ou stratégies de développement économique considèrent la microfinance comme un instrument de lutte contre la pauvreté et prévoient des synergies avec la SNMF

La relance économique qui repose sur le principe "Partenariat Public Privé" considère également la microfinance comme un des outils privilégiés de réduction de moitié du niveau de pauvreté.

2.3. Environnement institutionnel

La création récente au sein du MEFB d'une cellule de coordination des activités de microfinance au niveau national permet une bonne promotion des IMFs et un meilleur suivi des interventions.

L'AGPMF a également mis en œuvre de programmes de formation pour les dirigeants et les techniciens des IMFs⁷.

En bref, la commune rurale Manjakandriana présente une grande potentialité, une activité économique exploitable pour faire face au développement. Cette situation est adéquate pour la mise en place de l'institution TSIMBINA qui a divers objectifs envers ses futurs membres et sur elle-même.

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE ET ASPECT MARKETING

Choisir une clientèle est une des décisions les plus importantes. Cette décision influence considérablement la mise au point des produits et services. Avant celle-ci, il est indispensable de faire une étude de marché.

Nous attaquerons dans ce chapitre d'un coté l'étude de marché et d'autre coté l'aspect marketing.

⁷ Ces informations ont été tirées des Documents de la Stratégie Nationale de la Micro Finance.

Section 1 - Etude de marché

L'étude de marché est une analyse qualitative et quantitative de l'offre et de la demande présentes et futures d'un bien ou d'un service⁸.

Dans cette section, nous traiterons la démarche méthodologique, l'analyse du marché, l'analyse concurrentielle et la part de marché.

Avant d'entamer ces étapes, il est nécessaire de définir le marché.

La définition du marché⁹ dépend de la personne qui l'énonce.

- Pour l'économiste : le marché c'est la rencontre réelle et idéale de l'offre et de la demande.
- Pour l'entreprise : le marché c'est l'ensemble de la demande de produit ou service qu'elle vend. Dans la pratique, le marché désigne l'ensemble des clients de l'entreprise.
- Pour le consommateur : le marché c'est la possibilité d'acquérir le produit ou le service dont il a besoin.

En somme, le marché est un système d'agent économique qui cherche à atteindre leurs objectifs propres en liaison avec un produit.

1.1. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique récapitule l'enquête et le résultat d'enquête.

1.1.1. L'enquête

L'étude de marché a été réalisée dans la commune rurale Manjakandriana durant un mois (incluant la formulation du questionnaire, l'enquête proprement dite et l'analyse du résultat). L'enquête a été faite par des enquêteurs temporaires pour un échantillon de six cent ménages¹⁰ dont l'objet se concentre sur les institutions de microfinance. (cf annexe 3)

⁸ CHIROUZE Yves, Marketing, Etudes et Stratégies, Ellipses édition Marketing S.A., 2003

⁹ Synthèse des cours Marketing de la première année, Mme LOYENS, 2004

¹⁰ La taille de l'échantillon a été calculée par la prise en compte de 14,33% soit 1/7 du nombre de ménages de la commune. CHIROUZE Yves, Marketing, Etudes et Stratégies, Ellipses édition Marketing S.A., 2003

Les enquêtes ont été faites à domicile.

La méthode utilisée pour la prospection est la méthode des itinéraires qui consiste à conduire les enquêteurs en suivant un chemin prédéfini.

Elle s'est orientée sur les points suivants :

- Les clients à cibler (suivant les types d'activités) ;
- Les types de financement ;
- Les types d'épargne ;
- Les modes de remboursement ;
- Le prix des concurrents.

Pour la réalisation des enquêtes, nous avons choisi la méthode « face à face » présentant certains avantages :

- Le contact humain favorise la communication et les échanges ;
- La volonté de l'enquêté se justifie par sa présence.

1.1.2. Résultat d'enquête

Les enquêtes effectuées auprès de la population locale nous ont permis de sortir les résultats suivants : les types de produit et service à satisfaire, les motivations d'achats, les freins d'achat, les types de financement souhaité et le mode de remboursement souhaité.

⇒ Les types de produit et service à satisfaire

Tableau 5 : Types des produits et services à satisfaire

Produits	Epargne	Micro crédit	Micro assurance	Autres
Pourcentage	72%	64%	2%	5%

Source : Enquête

L'enquête a montré que 64% de la population active sont intéressés par le micro crédit ainsi également le produit épargne.

⇒ **Les motivations d'achat**

Tableau 6 : Motivations d'achat

Motivation	Rendement	Disponibilité d'argent	Sécurité	Sentiment d'apparence	autres
Pourcentage	24,5%	39%	27%	5,5%	4%

Source : Enquête

D'après ce tableau, l'enquête effectuée auprès des ménages a montré que 39% des ménages sont motivés à devenir membre de l'institution selon la disponibilité de liquidité dans l'institution, 27% par la sécurité, 24,5% par le rendement, 5,5% par le sentiment d'apparence, 4% par des motivations indéterminées.

⇒ **Les freins d'achat**

L'enquête a aussi relevé les différents freins d'achat.

Nombre d'entre eux ne sont pas encore membres d'une institution quelconque, la méfiance et la peur étant les principales raisons.

⇒ **Types de financement souhaité**

Tableau 7 : Types de financement souhaité

Types de financement	Investissement	Fond de roulement	Consommation
Pourcentage	37%	40%	23%

Source : Enquête

Ce tableau montre que le financement relatif à l'investissement, au fonds de roulement et à la consommation intéresse la population cible. Ces financements sont nécessaires à développer leur production.

⇒ **Mode de remboursement souhaité**

Tableau 8: Mode de remboursement souhaité

Mode de remboursement	Hebdomadaire	Mensuel	Bimestre	Trimestre
Pourcentage	4,5%	59%	15%	21,5%

Source : Enquête

Selon le résultat représenté dans ce tableau, 59% des futurs membres préfèrent rembourser mensuellement leur emprunt, 21,5% tous les trimestres, 15% par bimestre et 4,5% hebdomadairement.

1.2. Analyse du marché actuel

Dans cette section, nous traiterons deux volets tels que : l'analyse de la demande et l'analyse de l'offre.

1.2.1. Analyse de la demande

Le choix du marché doit se fonder sur l'existence d'une demande effective de services financiers et sur la capacité d'endettement des clients du marché. Cette analyse nous permet de voir distinctivement les principaux motifs de la population à l'accès de services offerts et la demande potentielle.

1.2.1.1. Activité de la population

L'agriculture, l'élevage, l'artisanat, la pêche et le commerce sont les principales activités de la population dans la région de Manjakandriana.

Tableau 9 : Répartition des activités

	Agriculteur	Commerçants	Fonctionnaire	Salariés privés	Transporteurs	Artisans	total
Nombre	9800	1226	245	62	62	858	12261

%	80	10	02	0,5	0,5	0,5	07	100
---	----	----	----	-----	-----	-----	----	-----

Source : Plan Communal de Développement Manjakandriana

En général, le secteur primaire ou bien plus particulièrement les activités agricoles tiennent toujours une place importante pour la population. Ainsi, d'après ce tableau, presque 80% de la population sont tous des agriculteurs. Mais, cela n'empêche pas le développement des autres activités économiques dites extra agricoles à l'instar du transport, du commerce et de l'artisanat.

Selon toujours ce même tableau, le commerce est en deuxième position. Les commerçants comptent environ 10% de la population. D'ailleurs, la commune de Manjakandriana est le chef lieu du district, la RN2 est importante pour le développement de ce secteur. Aussi, en tant que chef lieu du district, le nombre des fonctionnaires est élevé et tient une place importante dans le développement intellectuel de la commune

1.2.1.2. Principaux motifs à l'accès des services offerts

→Principaux motifs de demande de financement

D'après l'enquête réalisée auprès de la population, nous avons pu sortir les résultats représentés dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Motif de demande de financement

Population	Motif de demande de financement
Agriculteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Equipements agricoles insuffisants - Engrais insuffisants - Semences insuffisantes et mauvaises
Eleveurs	<ul style="list-style-type: none"> - bétails insuffisants - Equipement insuffisant

Artisans	- Matières premières insuffisantes - Matériels insuffisants
Commerçants	Fonds insuffisants
Pisciculteurs	Equipements insuffisants

Source : Enquête

→Principaux motifs de demande d'épargne

Les paysans épargnent pour les raisons principales suivantes :

- Conservation de leur épargne en sécurité
- Raison sociale et religieuse
- Retraite, maladie ou infirmité
- Variation saisonnière de leur revenu

1.2.2. Analyse de l'offre

Cette section se focalisera sur l'analyse au niveau des institutions financières et l'offre envisagée.

1.2.2.1. Analyse quantitative au niveau des IMFs

Il existe deux sortes d'IMFs telles que : les IMFs Mutualistes et les IMFs Non Mutualistes.

1) Les IMFs Mutualistes

Ce sont des institutions qui sont regroupées au sein d'une association professionnelle : « Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes »¹¹ dont les cinq membres sont :

- ADEFI (Action pour le Développement et le Financement des micros-entreprises)
- AECA (Association d'Epargne et de Crédit Agricole)
- CECAM (Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels)
- OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola)
- TIAVO (Tahiry Ifamontjena Amin'ny Vola)

**Tableau 11 : Evolution des activités des IMFs Mutualistes
de 2003 au 31 décembre 2007**

¹¹ Elle se situe à Tsiadana du côté de la route de l'Université

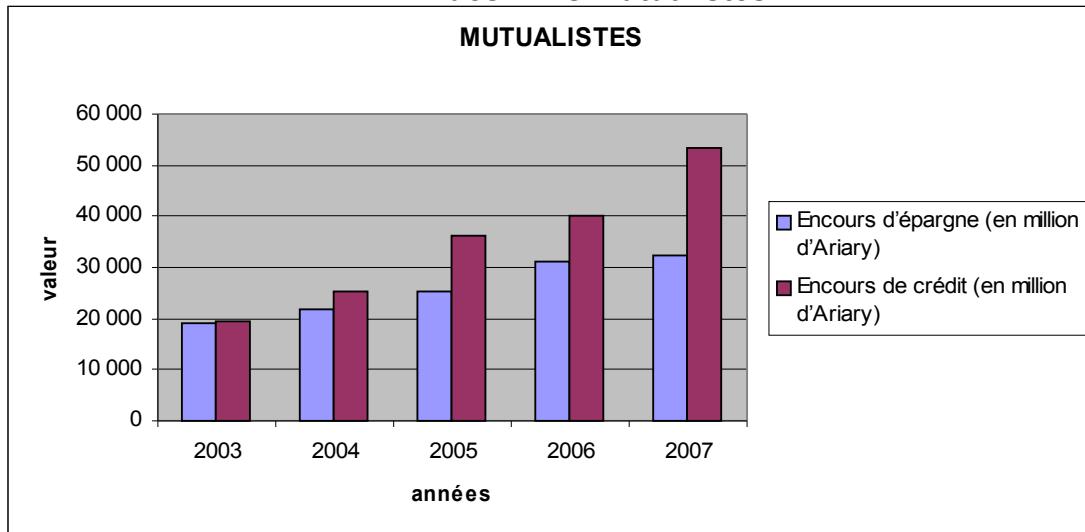
	2003	2004	2005	2006	2007
Encours d'épargne (en million d'Ariary)	18 992	21 803	25 510	31 317	32 190
Encours de crédit (en million d'Ariary)	19 519	25 382	36 235	40 219	53 248

Source : APIFM

Les encours d'épargne des Mutualistes de 2003 à 2007 sont passés de 1,8 milliards d'Ariary à plus de 32 milliards d'Ariary (environ 6% d'augmentation).

Toujours de 2003 à décembre 2007, les encours de crédits se sont accrus de 19 milliards d'Ariary à plus de 53 milliards d'Ariary, soit un accroissement de plus de 35%

Figure 1 : Représentation graphique de l'évolution des IMFs Mutualistes



2) les IMFs Non Mutualistes

Ce sont des institutions qui sont regroupées au sein d'une association professionnelle : « Associations des Institutions de Micro Finance Non Mutualistes : AIM dont les cinq membres sont :

- APEM (Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar)
- SIPEM (Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar)
- EAM (Entreprise à Madagascar)
- VOLA MAHASOA
- SAF/FJKM

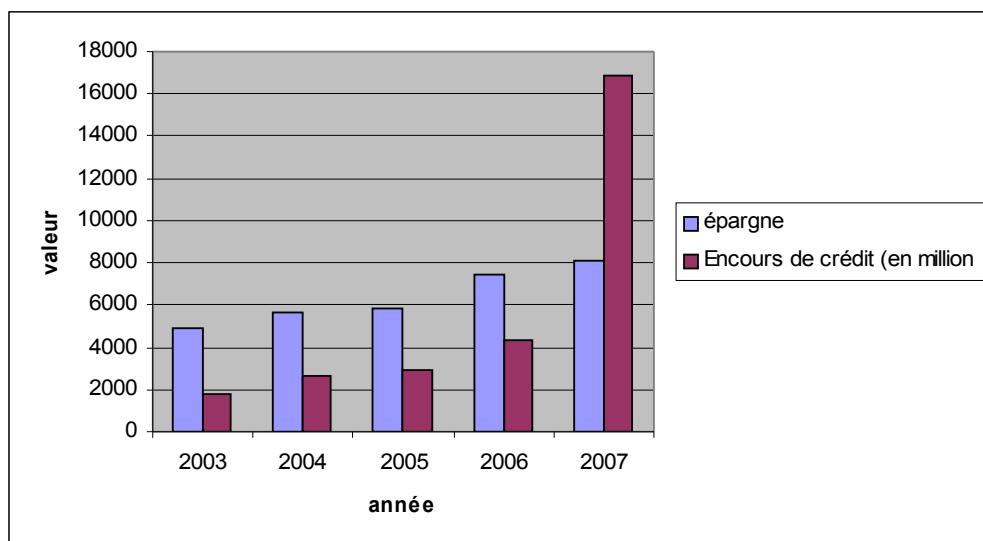
Tableau 12 : Evolution des activités des IMFs non Mutualistes

Année	2003	2004	2005	2006	2007
Epargne	4940	5660	5890	7456	8125
Encours de crédit (en million d'Ariary)	1820	2634	2928	4353	16845

Source : AIM

D'après ce tableau, on constate que le portefeuille des activités des institutions financières non mutualistes ne cesse d'augmenter (de 2003 à 2007) En matière de crédits, l'encours de crédit passe de 1 820 (en million d'Ariary) en 2003 à 16 845 (en million d'Ariary) en 2007.

Figure 2 : Représentation graphique de l'évolution de l'activité des IMFs Non Mutualistes



1.2.2.2. Analyse qualitative au niveau des IMFs

1) Le taux de pénétration¹²

Au plan national, les IMFs mutualistes et non mutualistes regroupent au 31 décembre 2007 plus de 360 000 membres environ dont 33% de femmes. En terme de pénétration de marché, environ 7,86% des familles malgaches sont bénéficiaires des services financiers offerts par ces institutions de microfinance contre moins de 1% avant 1990.

¹² Données statistiques dans www.banque-centrale.mg, septembre 2008

2) Le nombre de membres¹³

De 1998 à décembre 2007, le nombre des membres (pour les Institutions Mutualistes) a presque été multiplié par 7 passant de 47 472 à 322 675. Pour les Non Mutualistes, le nombre de bénéficiaires de crédit a atteint 15 413 au 30 juin 2007. À cela s'ajoute plus de 22 000 bénéficiaires des autres Institutions au 31 décembre 2007 qui ne sont pas encore membres officiels de l'AIM entre autres Mahavotse, Accès Banque, Microcred. Soit, en tout, plus de 38 000 clients pour les non mutualistes.

1.3. Marché potentiel

Ce marché potentiel consiste à déterminer la demande potentielle

Pour la détermination nous avons utilisé la Méthode des Moindres Carrés (MMC).

Pour le crédit

x	y	$X = x - \bar{X}$	$Y = y - \bar{Y}$	XY	X^2
1	19 519	- 2	- 15 402	30 804	4
2	25 382	- 1	- 9 539	9 539	1
3	36 235	-	1 314	-	-
4	40 229	1	5 298	5 298	1
5	53 248	2	18 327	18 327	4
15	174613	0	0	63968	10

Avec x : année et y : montant de crédit

Détail des calculs

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{\text{Nombred'années}} \quad \bar{X} = \frac{15}{5} = 3$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum y}{\text{Nombred'années}} \quad \bar{Y} = \frac{174603}{5} = 34921$$

$$Y = ax + b$$

¹³ Données statistiques dans www.banque-centrale.mg, septembre 2008

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i}{\sum_{i=1}^n X_i^2} \quad \text{et} \quad b = \bar{Y} - a\bar{X}$$

$$a = \frac{63968}{10} = \underline{\underline{6397}} \quad \text{et} \quad b = 34921 - (6397)(3) = \underline{\underline{15730}}$$

$$\Rightarrow y = 6397 x + 15730$$

$$y = 6397(6) + 15730$$

X	Y
6 (année 2008)	54112
7 (année 2009)	60509
8 (année 2010)	66906
7 (année 2011)	73303
10 (année 2012)	79700

Pour l'épargne

x	y	X = x - \bar{X}	Y = y - \bar{Y}	XY	X^2
1	189992	-	2	- 6970	4
2	21803	-	1	- 4159	1
3	25510		-	-452	-
4	31317		1	5355	1
5	32190		2	6228	4
15	129812	0	0	63968	10

Avec : x = année et y = montant de l'épargne

Détails des calculs

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{\text{Nombred'années}} \quad \bar{X} = \frac{15}{5} = 3$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum y}{\text{Nombred'années}} \quad \bar{Y} = \frac{129812}{5} = 25962$$

$$Y = ax + b$$

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i}{\sum_{i=1}^n X_i^2} \text{ et } b = \bar{Y} - a\bar{X}$$

$$a = \frac{35910}{10} = 3591 \text{ et } b = 25962 - 3591(3) = 15189$$

$$\Rightarrow Y = 3591x + 15189$$

X	Y
6 (année 2008)	36735
7 (année 2009)	40326
8 (année 2010)	43917
7 (année 2011)	47508
10 (année 2012)	51099

Epargne	Crédit
$y = a x + b$	$y = a x + b$
Avec $a = 3591$ et $b = 15189$	Avec $a = 6397$ et $b = 15730$
$y = 3591x + 15189$	$y = 6397x + 15730$

Tableau 13 : Activités potentielles des IMFs Mutualistes (en million d'Ariary)

	2008	2009	2010	2011	2012
Epargne	36735	40326	43917	47508	51099
Crédit	54112	60906	66906	73303	79700

Ce tableau montre que l'activité des IMFs Mutualistes augmente d'une année à un autre.

1 .4. Analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle est centrée sur l'étude des pourcentages entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients.

Il est indispensable de conduire l'analyse concurrentielle à différents niveaux à la recherche de l'avantage compétitif.

Ainsi, cette analyse nous permet de voir premièrement la nature de la concurrence, deuxièmement l'identification de la concurrence et enfin l'analyse de ses forces et faiblesses.

1.4.1. Nature de la concurrence

D'après les informations recueillies auprès des concurrents, nous constatons que notre institution a deux types de concurrents :

- Les **concurrents directs** sont les concurrents qui proposent des produits similaires ou équivalents sur le marché de biens et services.

Dans le cas de ce projet, les concurrents directs sont : OTIV, CECAM, BOA

- Les **concurrents indirects** sont les concurrents qui offrent de produits de substitution sur le marché de bien et service.

Les concurrents indirects de notre institution sont les usuriers.

I.4.2. Identification des concurrents

La connaissance des concurrents est nécessaire afin de mettre en œuvre une stratégie.

OTIV

Elle est une première institution en matière de crédit implantée dans cette commune. Elle opère sur le service d'épargne et de crédit. Elle joue un rôle important en milieu rural, dans l'amélioration de la production et le développement de l'agriculture, l'élevage et l'artisanat.

CECAM

Elle s'est implantée au chef lieu de la commune rurale Manjakandriana. Elle est aussi une institution permettant à ses membres de déposer leur épargne et de contracter un prêt. Sa mission a été orientée plus particulièrement au développement de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'artisanat et du commerce.

BOA

C'est la seule banque commerciale implantée dans cette commune. Son activité se focalise sur le service de dépôt et d'octroi de crédit au déposant.

1.4.3. Forces et faiblesses des concurrents

La détection des points forts et des points faibles de nos concurrents nous permet de déterminer nos produits qu'on va offrir à nos clients.

Tableau 14 : Forces et faiblesses des concurrents

Concurrents	Forces	Faiblesses
BOA	- Couverture nationale	- Non compréhension des paysans sur les taux bancaires. - Peu d'expérience des services financiers destinés aux paysans.
CECAM	- couverture nationale - Existence d'une architecture : caisse de base, URCECAM, INTERCECAM - Large gamme de produit de prêts	- Condition d'octroi de crédit difficile - Taux de rémunération de l'épargne faible
Concurrents	Forces	Faiblesses
OTIV	- Large gamme de produits de prêt - Faible montant pour l'ouverture de compte	- taux d'intérêt faible pour la rémunération de l'épargne. - Minimum de dépôt élevé pour l'épargne rémunérée. - Publicité insuffisante
Usuriers	- Pas de papier administratif ni de contrat pour l'octroi de crédit	- sans existence légale - taux d'usure excessif pouvant atteindre 400%

1.5. Part de marché

Avant de pénétrer un marché déterminé, il est primordial de savoir quelle part de marché est détenue par les concurrents, afin de déterminer la part de marché encore pénétrable.

Dans cette section, nous allons identifier les parts de marché des concurrents et la part de marché visée par l'institution.

1.5.1. Part de marché des concurrents et part de marché disponible

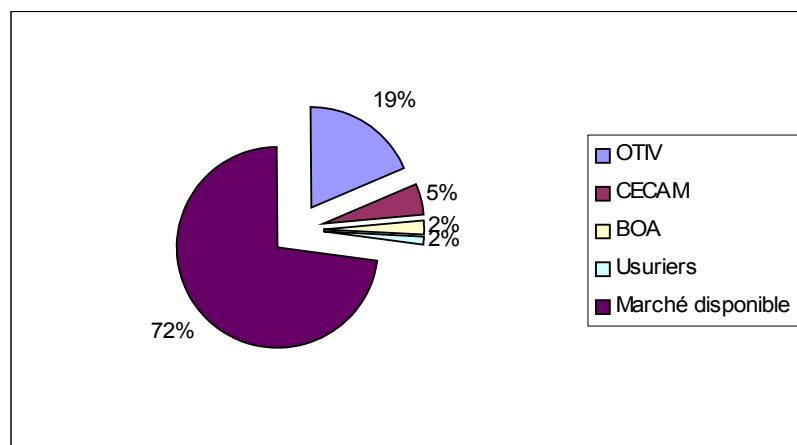
Selon la répartition de la population, la population active représente 50% de la population totale soit 12 261 personnes.

Tableau 15 : Répartition de la part de marché des concurrents et la part de marché disponible

Concurrents	Part de marché (nombre de population cible)	Pourcentage par rapport à la commune
OTIV	2330	19%
CECAM	582	4,7%
BOA	245	2%
Usuriers	189	1,5%
Marché disponible	8 916	72,8%
Ensemble de marché	12 261	100%

Ce tableau nous montre que 19% du marché est occupé par l'OTIV, 4,7% par le CECAM, 2% par BOA et 1,5% par les usuriers. Par conséquent, 72,8% du marché est encore pénétrable, ainsi l'institution envisage de conquérir et de développer cette part de marché inoccupée.

Figure 3 : Représentation graphique des parts de marché



1.5.2. Part de marché visé

En terme d'effectif, nous ne comptons viser que 20% de marché disponible, soit 2 732 membres pour la première année d'exercice. Une augmentation de 10% par an sera prévue.

Et en terme de valeur, nous estimons à accaparer 10% des montants alloués ainsi également le montant à collecter et une augmentation de 10% par an sera espérée.

Section 2- Aspect marketing

Le marketing est une série de technique qui cherche dans les meilleures conditions psychologiques les besoins matériels ou suscités de la clientèle.

Nous traiterons dans cette section d'une part les stratégies à adopter et d'autre part le marketing mix.

2.1. Stratégie à adopter

La stratégie identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine marketing pour atteindre les objectifs visés, en particulier les marchés cibles visés.

L'institution adopte deux types de stratégies telles que :

2.1.1. Stratégie de différenciation par le personnel

Cette stratégie¹⁴ permet de se différencier des concurrents à travers le personnel. Cette différenciation implique des améliorations dans six domaines :

- La compétence** : la maîtrise du savoir faire requis surtout dans le domaine micro finance ;
- La courtoisie** : le respect et la considération des membres ;
- La crédibilité** : être digne de confiance ;
- La fiabilité** : la régularité et l'exactitude des prestations fournies ;
- La servabilité** : la prise en charge des problèmes des membres ;
- La communication** : le souci d'écoute et la clarté d'expression

¹⁴ KOTLER et DUBOIS, *Marketing Management*, 11^{ème} édition, Paris : Edition Française, 230p.

2.1.2. Stratégie push et pull

La stratégie push est une stratégie qui fait pousser le produit vers les clients par les distributeurs ou vendeurs. Elle s'appuie essentiellement sur les avantages ou incitation offerte à ces distributeurs ou vendeurs (marge élevée, commission, formation et animation des vendeurs).

Cette stratégie est appliquée dans la phase de déclin d'un produit sur le marché qui a pour objectif de réduire les frais commerciaux d'une part et de faire les actions Prix, Placement et Promotion d'autre part.

La stratégie pull est une stratégie qui consiste à attirer, faire demander le produit par le consommateur ou l'utilisateur. Les éléments moteurs principaux sont la politique de communication notamment la publicité.

Elle est appliquée dans la phase de lancement du produit sur le marché dont l'objectif est de créer la propriété connue par tout du produit et de favoriser son essai.

Pour l'institution qui est en phase de lancement, on adopte la stratégie pull pour attirer la population cible vers le service offert.

2.2. Marketing mix

Les choix politiques de l'institution sont portés sur le cirept des 4 « P » qui se décompose par l'élaboration des produits, la tarification, la promotion et la distribution d'un produit ou d'un service en vue d'échange mutuellement satisfaisant pour les organisations et les individus.

Voici les quatre composantes du marketing mix :

- **La politique de produit** : la qualité des services et produits;
- **La politique de prix** : la tarification des produits ;
- **La politique de promotion** : choix de l'outil de communication ;
- **La politique de distribution** : choix du canal de distribution.

L'institution doit assurer la cohérence entre ces composantes pour la meilleure satisfaction de la clientèle et en même temps la rentabilité de l'institution.

2.2.1 Politique de produit

Le produit est un bien ou un service capable de satisfaire plus ou moins complètement un besoin.

Pour mettre en œuvre cette politique de produit, deux volets sont à considérer tels que les types de services et ses qualités.

- **Types de services offerts**

- 1) Epargne**

L'épargne constitue une partie du revenu qui n'est pas affectée à la consommation. Pour l'institution, trois types d'épargne sont proposés à ses membres.

- Plan d'épargne**

C'est une opération effectuée par les membres personnes physiques ou morales ayant acquittées leur droit d'adhésion. C'est un placement de membre rémunéré proportionnellement au montant déposé et à la durée du placement.

- Epargne TSOTRA¹⁵**

C'est un dépôt non rémunérée. Cette formule permet de garder en sécurité une réserve d'argent tout en donnant la possibilité d'en disposer à tout moment. Le montant déposé est libre et il appartient au déposant de choisir le moment de ses retraits suivant ses besoins.

- Epargne TSINJO**

C'est un dépôt rémunéré. Il permet de faire fructifier une réserve de trésorerie sur une période convenue. Le taux de rémunération est lié à la durée du dépôt et peut être négocié pour les montants élevés.

¹⁵ Le choix terminologique a été dicté par le fait que nous allons implanté notre institution en milieu rural.



2) -Le financement

Octroyer un crédit, c'est mettre à la disposition d'un tiers un fonds ou prendre dans l'intérêt de ce tiers un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Nous proposons cinq produits de financement à nos membres.

- Crédit VAROTRA

Ce crédit est consenti à un client membre de l'institution pour qu'il puisse améliorer et développer ses activités à caractère commercial.



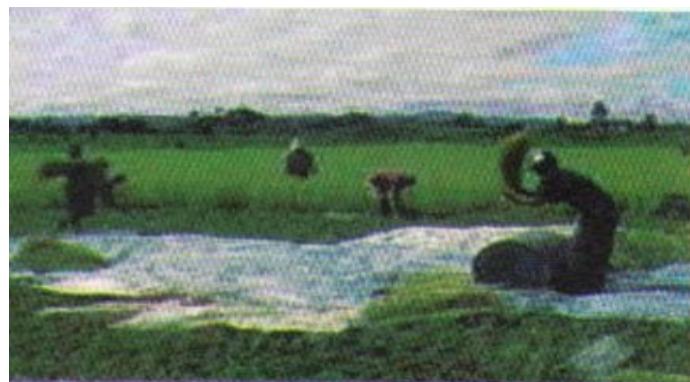
- Crédit VONJY TAITRA

Le crédit VONJY TAITRA est un service offert par l'institution permettant au bénéficiaire de répondre à un besoin de trésorerie imprévu et parfois non productif (maladie, décès, incendie de la maison d'habitation)



- **Crédit FAMOKARANA**

Le crédit FAMOKARANA sert à financer les dépenses dans les activités du secteur primaire : agriculture, élevage, artisanat...



- **Crédit SOMPITRA IOMBONANA**

Les produits agricoles sont à bas prix pendant l'automne, le crédit SOMPITRA IOMBONANA est un service financier dans le but d'aider les producteurs à maîtriser le produit de ses produits depuis la récolte jusqu'à la commercialisation.



- **Crédit FAMPITAOVANA**

Ce crédit est une sorte de crédit bail qui est consenti aux membres pour faciliter l'acquisition des matériels et pour améliorer les moyens de production



- **Qualités de service offert**

La fidélisation des membres passe par leur satisfaction et l'offre d'une prestation de service et de produit de bonne qualité à leurs besoins. Ainsi, les qualités de service et de produit sont caractérisées par :

- La simplification des conditions d'adhésion à l'institution ;
- La simplification des conditions d'octroi de crédit ;
- La rapide disponibilité du crédit demandé ;
- La prestation de conseil et de formation non tarifée pour les membres.

2.2.2. Politique de prix

Comme le prix est la seule variable du marketing mix à apporter un revenu, sa décision doit reposer sur le trinôme : coût/demande/concurrence et doit s'adapter à celui-ci tout au long de la vie de produit

Compte tenu des caractéristiques du produit que notre institution va lancer sur le marché existant et de la position qu'elle occupe sur ce marché, elle choisira la politique de pénétration rapide qui consiste à lancer le produit à bas prix avec une forte communication.

Autrement dit, elle fixera un prix qui prend en considération la concurrence et décidera de vendre moins cher que celle ci. Cette politique est choisie dans le

but de conquérir une plus grande part de marché possible et d'obtenir un taux de pénétration élevé.

Tableau 16 : Taux appliqué

Coûts	Taux mensuels	Taux annuels
Taux directeur de la BCM	1%	12%
Marge bénéficiaire	1%	12%
Taux de base projet	2%	24%
Gestion de risques	1%	12%
Taux de crédit	3%	36%

Source : CGAP

L'institution appliquera ainsi un taux mensuel de 3% soit un taux annuel de 36%.

2.2.3. Politique de distribution

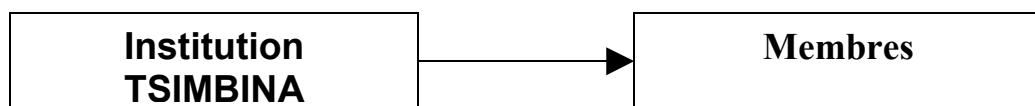
Louis CHESKIN¹⁶ disait que

« Le bon produit correctement présenté, doté d'une excellente publicité, vendu à un prix raisonnable n'aura pas de succès s'il n'est pas convenablement distribué et réellement mis à l'étalage ».

Pour cela, il ne suffit pas de fabriquer des biens. Il faut qu'on les mette à la disposition des consommateurs dans des meilleures conditions correspondantes à leurs attentes.

La distribution est un ensemble de fonctions qui font passer le produit de son état de production.

Puisque nos clients cibles sont des personnes à faibles revenus, le canal de distribution retenu par l'institution est le circuit direct ou le circuit ultracourt qui se caractérise par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur. Ce canal est choisi afin de se rapprocher au maximum des membres.



¹⁶ CHESKIN (Louis), Marketing, le système Cheskin, Chotard, 1971

2.2.4. Politique de promotion

Une entreprise peut vendre un produit sans publicité mais à jamais sans communication. Pour l'entreprise, la communication concerne l'ensemble des actions permettant de faire connaître ses produits.

- Objectifs de la communication

L'institution émet un ensemble de signaux et de messages en direction de nombreux publics qu'ils soient clients potentiels ou non, qu'ils appartiennent ou non à l'organisation dont l'opinion est déterminante dans le but de faire connaître, faire aimer et faire agir les produits et d'avoir une image de marque positive et d'être mieux acceptée politiquement, socialement et commercialement par son environnement.

- Moyens de communication

Les moyens de communication retenus par l'institution sont la publicité Média, la publicité directe et la sensibilisation sur terrain.

L'institution utilise la publicité Média tel que le canal de Masse média comme l'affichage, la radio et la télévision, un outil nécessaire au lancement et à la promotion de ses activités.

Elle utilise également la publicité directe par la Distribution d'Imprimés Sans Adresse (DISA) comme les prospectus et les dépliants en s'adressant directement à la cible.

Deuxième partie : Conduite du projet

Chaque entreprise met en œuvre ses propres moyens et techniques pour réaliser leur objectif. De ce fait, pour survivre, l'institution réalisera différentes techniques et méthodes pour y arriver. Pour ce faire, l'institution a l'obligation de connaître les différentes ressources dont elle a besoin pour assurer ainsi à prévoir ses chiffre d'affaires, son organigramme et la façon de gérer ses personnels.

CHAPITRE I : TECHNIQUE DE REALISATION

La technique de réalisation permet de déterminer le processus de production. Nous allons voir dans ce chapitre l'identification des immobilisations nécessaires et la technique de réalisation envisagée.

Section 1- Identification des immobilisations

Différentes immobilisations sont nécessaires pour concrétiser l'institution.

1.1. Immobilisations incorporelles

Ces immobilisations correspondent en grande partie un capital immatériel de l'entité.

1.1.1. Frais de développement

Le frais de développement constitue les frais de constitution de dossier, les charges sur enquête et d'autres frais.

1.1.2. Logiciel de microfinance

1.2. Immobilisations corporelles

Ce sont des éléments qui ont une existence matérielle

1.2.1. Aménagement et installation

L'institution va aménager dans le chef lieu de la commune rurale Manjakandriana. Elle doit faire une installation électrique et des divers matériels et mobiliers selon les activités planifiées.

1.2.2. Matériels de bureau

Ce sont des matériels nécessaires pour l'exécution des tâches au bureau. On a besoin de trois postes mobiles, six machines à calculer et deux bacs à fiche.

1.2.3. Mobiliers de bureau

Pour bien sécuriser et classer les dossiers, l'institution doit faire l'acquisition de quatre tables de bureau, trois tables micro-ordinateur, trois fauteuils, dix chaises, trois armoires, deux étagères et un coffre métallique.

1.2.4. Matériels de transport

L'institution nécessite aussi trois motos et deux vélos tout terrain pour les déplacements nécessaires.

1.2.5. Matériels informatiques

L'institution utilise également trois micro-ordinateurs, trois onduleurs, une imprimante et un scanner pour faciliter la comptabilité et pour enregistrer les éléments nécessaires.

Tableau 17 : Récapitulation des immobilisations corporelles

DESIGNATION	QUANTITE
<u>Matériels de bureau</u>	
Postes mobiles	3
Machines à calculer	6
Bacs à fiches	2
<u>Mobiliers de bureau</u>	
Tables de bureau	4
Tables à ordinateur	3
Fauteuils	3
Chaises	10
Armoires	3
Etagères	2
Coffre métallique	1
<u>Matériels informatiques</u>	
Micro-ordinateurs	3
Onduleurs	3
Imprimante	1
Scanner	1
<u>Matériels de transport</u>	
Motos	3
Vélos tout terrain	2

Section 2- Technique de réalisation envisagée

Cette section déterminera les différentes étapes pour procéder à la réalisation de l'activité da l'institution.

2.1. Demande d'autorisation

L'exercice de l'activité des établissements de crédit est subordonné à l'agrément de l'autorité compétente notamment la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

Selon la loi n°2005- 016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance, l'article 8 de cette présente loi stipule qu'il existe deux types d'autorisation tels que :

- la licence : autorisation préalable accordée par l'autorité de supervision des établissements de crédit aux IMF1 sur la base d'une déclaration d'existence
- l'agrément : autorisation préalable accordée par l'autorité de supervision des établissements de crédit à une IMF2 ou à une IMF 3 en vue d'exercer, à titre habituel, les activités de microfinance en cohérence avec son niveau.

Puisque l'institution TSIMBINA est classée aux IMFs de premier niveau, nous demandons donc une « licence » pour pouvoir exercer nos activités.

Cette demande est formée auprès du Secrétariat Général de la Commission de Supervision Bancaire et Financière.

Les dossiers à constituer comportent le projet de statuts, les prévisions d'activités, d'implantation et d'organisation, les détails des moyens techniques, humains et financiers ainsi que tous autres éléments susceptibles d'éclairer la décision des autorités.

Ces dossiers sont déposés en double exemplaire contre récépissé.

Dans le mois qui suit l'agrément, l'institution est tenue d'adhérer à l'Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes qui a pour objet la représentation des intérêts collectifs de leurs membres, notamment auprès des pouvoirs publics, l'information de ses adhérents et du public, l'étude de toutes questions d'intérêt commun et l'élaboration des recommandations s'y rapportant, en vue, le cas échéant, de favoriser la coopération entre réseaux ainsi

que l'organisation et la gestion de services d'intérêt commun, et d'améliorer et de sécuriser les systèmes de paiements. Elle provoque des accords interprofessionnels sur ces questions et peut assurer la direction effective des services d'intérêt commun.

2.2. Modalité d'adhésion à l'institution

Pour devenir un membre de l'institution, le demandeur doit fournir les pièces suivantes :

- une photocopie légalisée de la CIN
- un certificat de résidence moins de trois mois
- deux photos d'identité 4x4
- un droit d'adhésion de 2000 Ariary qui n'est pas récupérable mais reste acquis à l'institution.

Après la consultation du dossier complet, l'institution délivre une fiche individuelle beige au nouveau membre et tient à son côté une fiche bleue pour pouvoir enregistrer toutes les opérations effectuées par ledit membre. (cf annexe 8)

2.3. Caractéristiques des produits

L'activité principale de l'institution est la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à ses membres.

2.3.1. Opération épargne

L'institution propose trois types d'épargne comme :

a) Epargne TSOTRA

Cette épargne est un dépôt à vue. Elle constitue une épargne non bloquée et non rémunérée. Le compte enregistre surtout les opérations de versement et de retrait effectuées sur les dépôts des membres qui en bénéficient automatiquement à leurs adhésions.

b) Epargne TSINJO

Cette épargne est un dépôt à terme. Elle constitue une épargne bloquée durant une période déterminée dont la durée minimale est de 3 mois et la durée maximale est de 12 mois.

Cette épargne est rémunérée au taux annuel de 5%

c) Plan d'épargne

Cette épargne correspond à un contrat d'épargne par lequel l'épargnant s'engage à verser successivement, un certain nombre de fois, le même montant. La souscription à ce type d'épargne est matérialisée par la délivrance d'un livret d'épargne. Le plan d'épargne est rémunéré à un taux annuel de 4 ,5%.

2.3.2. Allocation de crédit

L'institution offre également cinq types de crédit tels que :

a) Crédit VONJY TAITRA

C'est un crédit de sauvetage qui permet de financer les besoins de consommation imprévus et urgents. Ce produit se caractérise comme suit :

- Durée :
3 mois minimum et 6 mois maximum
- Plafond :
60 000 Ariary
- Remboursement :
Remboursement mensuel à capital constant ou à échéance constante, et au minimum 2 échéances
- Taux d'intérêt :
3% par mois
- Garanties
150% du capital et intérêt (garantie réelle uniquement)

b) Crédit VAROTRA

Ce crédit est un crédit accordé pour financer les activités à caractère commercial qui permet de développer le monde rural et le niveau de vie des membres. Les épiceries, les gargotes, les boucheries, les épis bars sont éligibles au financement par ce crédit.

- Durée :
3 mois minimum et 12 mois maximum
- Plafond :
400 000 Ariary
- Remboursement :
 - Différé de 2 mois au maximum et remboursement en 11 mensualités au maximum.
 - première échéance fixée à la fin du mois suivant le mois d'octroi et remboursement en 11 mensualités
 - différé de 2 mois si motivé et paiement en 10 échéances
 - remboursement à échéance constante ou à capital constant
- Taux d'intérêt :
3% par mois
- Pénalités de retard
$$2 \times \text{taux d'intérêt normal} \times \text{nombre de jours de retards} / 30$$
- Garanties
150% du capital + intérêt : biens mis en gage et cautions solidaires de personnes solvables et non endettées, éventuellement nantissement de stocks.

c) Crédit SOMPITRA IOMBONANA

Cette opération se traduit par le stockage des produits dans un grenier en période de récolte, durant laquelle les prix de produits sur le marché sont relativement bas. Ensuite, on procède au déstockage à des échéances déterminées généralement en période de soudure sur la base d'une estimation de la hausse possible du prix des produits.

- Durée :
4 à 10 mois
- Plafond :
5 à 10 mois pour le paddy
5 tonnes par membre
- Remboursement :
 - Possibilité de remboursement en plusieurs échéances

- Pour le respect du paiement des intérêts minimum exigés, la première échéance doit être fixée au plus tôt 5 ou 4 mois suivant le produit stocké après la date de déblocage.
- Taux d'intérêt :
3% par mois pour la production et pour la collecte
- Garanties :
Produits stockés
- Pénalités de retard
 $2 \times \text{taux d'intérêt normal} \times \text{nombre de jours de retards} / 30$

d) Crédit FAMPITAOVANA

Ce crédit est une sorte de crédit bail qui est consenti aux membres pour faciliter l'acquisition des matériels et pour améliorer les moyens de production comme les véhicules, les matériels agricoles et les autres matériels.

- Durée :
06 mois minimum et 36 mois maximum
- Plafond :
600 000 Ariary
- Remboursement :
Mensuel mais le remboursement devra tenir compte la trésorerie prévisionnelle du bénéficiaire couvrant au moins la durée du prêt
- Taux d'intérêt :
3% par mois
- Pénalités de retard
 $2 \times \text{taux d'intérêt} \times \text{nombre de jours de retard} / 30$

e) Crédit FAMOKARANA

Ce crédit consiste en un prêt qui sert à l'exploitation se rapportant au secteur primaire (élevage, agriculture, élevage)

- Durée :
3 mois au minimum et 12 mois au maximum
18 mois maximum pour les poules pondeuses
- Plafond :
600 000 Ariary

- Remboursement

En plusieurs échéances mensuelles au minimum 2 sauf pour la riziculture dont la durée du prêt est inférieure ou égale à 7 mois : échéance unique.

- Taux d'intérêt :

3% par mois

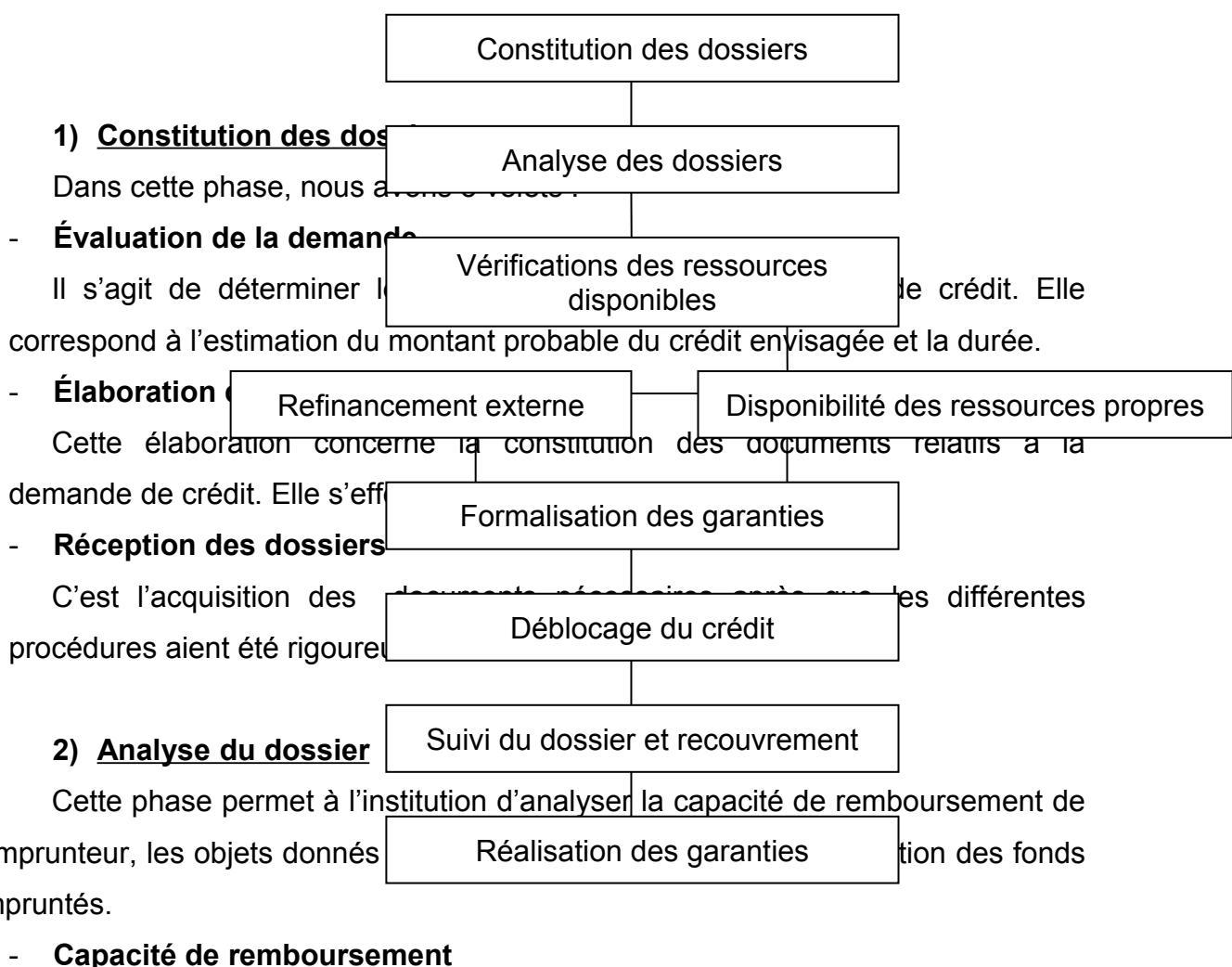
- Garanties :

Biens matériels valant 150% du capital majoré d'intérêt

2.4. Procédures d'emprunt

Pour accéder au service crédit, les bénéficiaires doivent suivre les étapes suivantes :

Figure 4 : Procédures d'emprunt



Pour connaître la capacité de remboursement de l'emprunteur, l'institution doit évaluer ses recettes par rapport à ses dépenses et vérifier aussi son plan d'épargne.

- **Garanties**

Il s'agit d'une garantie réelle qui porte sur des biens appartenant au membre et pour bien assurer la véracité et l'existence de ces biens, il est nécessaire de faire une visite à domicile du membre bénéficiaire du crédit ou son lieu d'exploitation.

- **Utilisation des fonds empruntés**

L'institution identifie l'utilisation du fonds emprunté en accord au préalable à ce que les emprunteurs puissent entreprendre ou développer. En un mot, le projet auquel ils veulent réaliser avec le montant emprunté.

3) Vérification des ressources disponibles

Cette vérification permet de déterminer la source de financement

- **disponibilité à partir des ressources propres**

Les fonds propres de l'institution permettent de développer son activité. Ils constituent la première source de financement pour les opérations de crédit. Ainsi, la vérification des disponibilités à partir des ressources propres donne une image fidèle de la situation financière de l'institution. Cela dans le but de juger sa capacité à financer son activité.

- **disponibilité sur refinancement externe**

Le refinancement externe s'avère nécessaire si les ressources propres de l'institution ne peuvent financer qu'une partie de son activité. Elle nécessite donc un appui financier, une aide auprès des autres institutions financières collaboratrices.

4) Formalisation des garanties

La formalisation des garanties concerne la légalisation des signatures et l'enregistrement des actes.

- **Légalisation des signatures**

Elle se fait auprès du Firaisan en guide de bonne foi de l'emprunteur. Elle permet d'éviter toute falsification des signatures et d'usurpation d'identité.

- **Enregistrement des actes**

L'enregistrement officialise les actes auprès du service de l'enregistrement et des timbres. Il reconnaît leur existence effective légalement.

5) Déblocage du crédit

Le crédit est mis à la disposition du membre bénéficiaire après analyse de la demande et formalisation des garanties.

6) Suivi du dossier et recouvrement

Le suivi consiste à assurer l'exécution. L'institution offre également une prestation de conseil, de suivi et d'assistance.

Pour le remboursement, le membre bénéficiaire procède au remboursement selon le mode et le calendrier convenus.

7) Réalisation des garanties

Cette phase est réalisée dans le cas où le membre débiteur est en situation financière difficile qui ne peut pas honorer ses obligations et que toutes les possibilités de négociation sont épuisées. L'institution devrait procéder à la réalisation de garantie. Cette option est retenue en dernier recours après échec des démarches à l'amiable.

2.5. Méthode de recouvrement

Plusieurs tonalités peuvent être distinguées dans les modalités de recouvrement mises en œuvre.

2.5.1. Recouvrement à l'amiable concertatif

Ce mode de recouvrement est la première tonalité des modalités de recouvrement qui permet de comprendre les sources de difficultés rencontrées par le membre débiteur et, ainsi, construire une assistance-conseil avec le débiteur selon le calendrier prévu pour l'apurement. Pour cela, l'agent de crédit est obligé de faire une visite sur place au plus tard 8 jours après la date de promesse ou après échéance. Il établit également une fiche de risque et exige le remboursement dans l'immédiat.

2.5.2. Recouvrement à l'amiable pressant

Cette tonalité constitue le second degré dans les modalités de recouvrement. Le contexte de ce recouvrement pressant est celui d'un non respect d'un plan d'apurement précédent, dans un délai de retard de un mois à titre indicatif.

Les menaces invoquées à ce stade sont : le recours aux cautions, la saisie de biens proposées en garantie pour l'un ou plusieurs des prêts en cours.

La reprise d'un bien pourra être effectivement engagée à ce stade. À 60 jours de retard dans un tel contexte et sans cheminement significatif vers l'apurement des retards, il faudra accéder sans retard à une action de recouvrement plus contraignante.

2.5.3. Recouvrement précontentieux

Ce recouvrement est le troisième degré des méthodes de recouvrement des créances. Il se situe entre 30 et 90 jours de retard. Il correspond à un diagnostic réservé quant à la solvabilité du membre au regard de ses encours restant dus, échus ou non échus. La saisie des biens en garantie désignés aux contrats de prêts sera conduite sans attendre, et d'autant plus vite que le diagnostic souligne une absence ou une forte réduction de la solvabilité de l'emprunteur. La menace d'action judiciaire sera clairement exposée à ce stade, ce qui peut révéler quelques fois de nouvelles solutions d'apurement chez le membre défaillant qui prend peur.

2.5.4. Recouvrement contentieux puis judiciaire

C'est le stade ultime de l'action de recouvrement. Il fait suite à l'échec de toutes les actions antérieures alors qu'un solde restant dû subsiste avec peu de perspectives de solvabilité.

Cette action est à engager à 90 jours de retard si possible et plus rapidement en cas de diagnostic de fraudes avec ou sans complicité ou en cas de volonté de ne pas rembourser.

L'acteur se situe nécessairement à l'échelon de l'institution (chef d'établissement, responsable de crédit) et peut solliciter les pouvoirs de justice (Tribunal, huissier, gendarmerie). L'action forte et contraignante laisse moins de place au dialogue, sauf à écouter de nouvelles propositions de règlement formulées par le membre et vite suivies d'effets (versements qui apurent des retards anciens)

CHAPITRE II : CAPACITE DE REALISATION ENVISAGEE

Ce chapitre retrace tous les aspects qualitatifs et quantitatifs, et l'évaluation du chiffre d'affaires.

Section 1- Aspect qualitatif et quantitatif

Les types de clients cibles, l'évolution du nombre des membres, du nombre d'épargnants et du nombre des bénéficiaires du crédit sont à traiter dans cette section.

1.1. Types de clients cibles

Les clients cibles de l'institution sont des personnes à faible revenu dans le milieu rural se rapportant au secteur primaire telles que :

- Agriculteurs
- Éleveurs
- Artisans

- Association paysanne

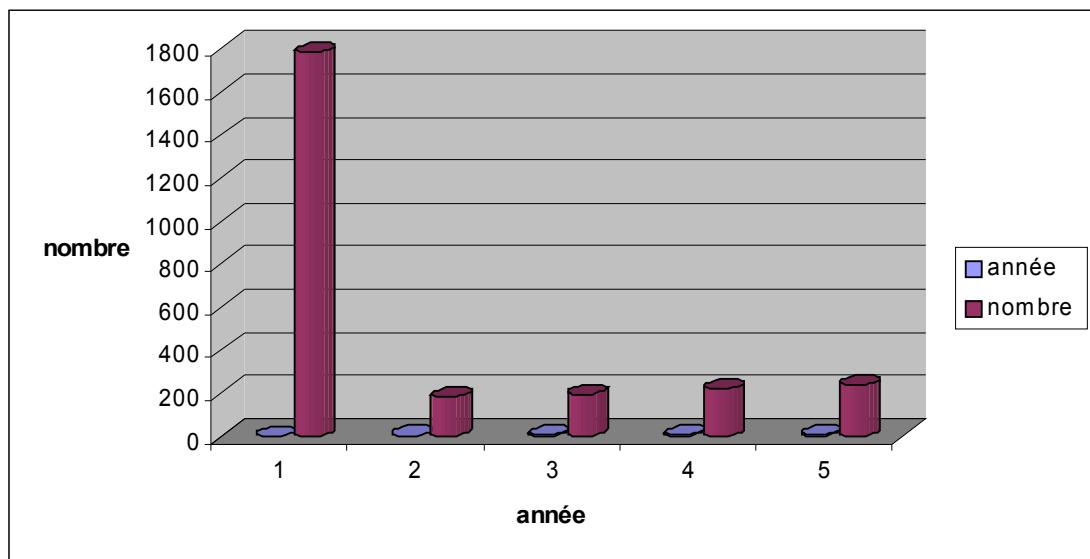
1.2. Evolution du nombre des membres

D'après l'étude de marché effectuée auparavant, nous avons prévu d'accaparer 20% du marché disponible soit 1783 membres pour la première année. Nous estimons aussi une augmentation de 10% du nombre de membres par an.

Tableau 18 : Evolution du nombre des membres

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Augmentation	-	178	196	216	237
Nombre total	1783	1961	2157	2373	2610

Figure 5 : Représentation graphique du nombre des membres



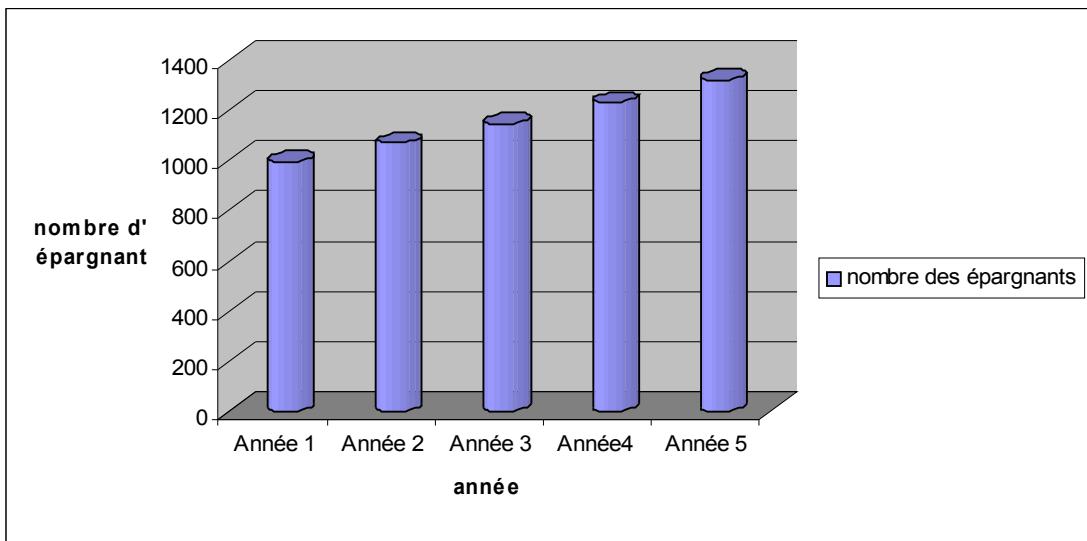
1.3. Evolution du nombre des épargnants

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du nombre des épargnants

Tableau 19 : Evolution du nombre des épargnants

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total	997	1069	1146	1231	1321

Figure 6 : Représentation graphique du nombre des épargnants

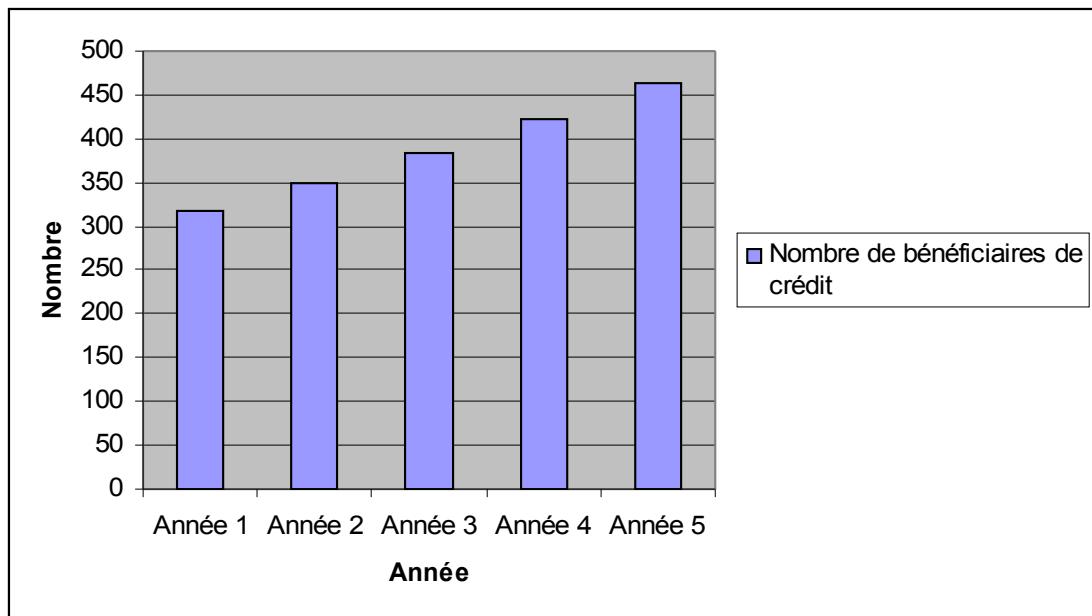


Nous allons voir dans le tableau suivant l'évolution du nombre bénéficiaire de crédit

Tableau 20 : Evolution du nombre des bénéficiaires de crédit

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Nombre des bénéficiaires	317	349	384	422	464

Figure 7 : Représentation graphique du nombre des bénéficiaires de crédit



Section 2- Evaluation du budget

Elle montre en grande partie l'évaluation du droit d'adhésion, de l'épargne et du crédit.

2.1. Evaluation des droits d'adhésion

Le droit d'adhésion est estimé à 2000 Ariary.

Tableau 21 : Evaluation des droits d'adhésion en d'Ariary

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Droit d'adhésion	3566000	356000	392000	432000	474000

Le droit d'adhésion est la somme de Ar 2000 versée par chaque nouveau membre. On espère une augmentation de 10% par an.

2.2. Evaluation des parts sociales

La part sociale d'un membre est évaluée à 5000 Ariary. Elle est montrée dans le tableau ci-dessous

Tableau 22 : Evaluation des parts sociales en Ariary

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Parts sociales	8915000	890000	980000	1080000	11850000

Une augmentation de 10% par an sera prévue pour les parts sociales.

2.3. Evaluation du volume d'épargne

En moyenne, nous estimons à 10000 Ariary le placement effectué par chaque épargnant.

Le volume prévisionnel de l'épargne est représenté dans le tableau qui suit :

Tableau 23 : Evaluation du volume d'épargne

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Plan d'épargne	32 040 000	33 600 000	35 280 000	37 080 000	38 880 000
Epargne TSINJO	34 200 000	35 880 000	37 560 000	39 480 000	41 400 000
Total	66 240 000	69 480 000	72 840 000	76 560 000	80 280 000

2.4. Evaluation du volume de financement

Le tableau suivant montre l'évaluation du volume de financement

Tableau 24 : Volume de financement en Ariary

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Volume de financement	63500000	730250000	83978750	96575563	111061897

Nous avons prévu d'allouer une somme de 200 000 Ariary en moyenne pour chaque membre bénéficiaire de crédit.

Le montant alloué augmente de 10% par an

CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Cette étude permet de déterminer les besoins humains. Nous parlerons ainsi distinctivement dans ce présent chapitre l'organigramme, la description des tâches et la gestion du personnel.

Section 1 - Organigramme

1.1. Définition de l'organigramme

L'organigramme¹⁷ est l'expression graphique de la structure fonctionnelle et hiérarchique. Il définit donc les fonctions de chacun et les relations hiérarchiques de commandement de type vertical.

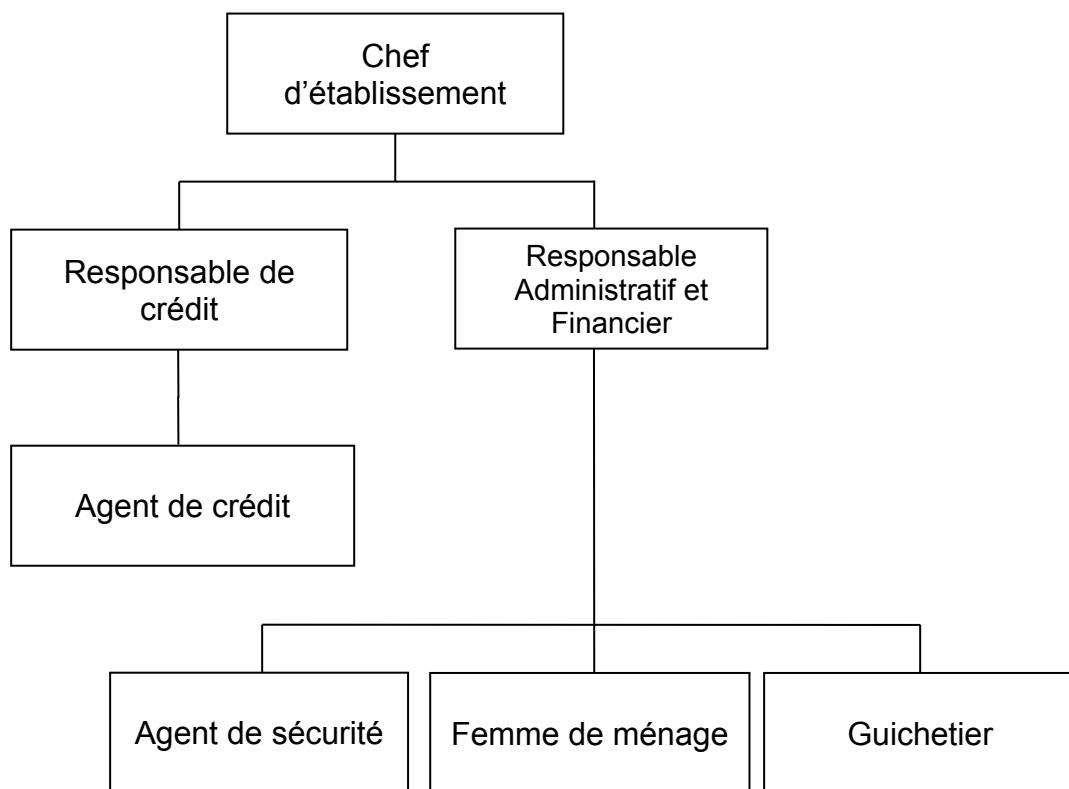
L'organigramme de structure représente aussi un arbre renversé, qui constitue le découpage des responsabilités, sur lequel tout organe de l'entité est représenté par une figure qui montre schématiquement la structure et les traits conventionnels qui relient les liaisons existants entre les organes.

Toujours sur la hiérarchie, l'organe de niveau supérieur est placé en haut et les autres en bas.

1.2. Organigramme envisagé

¹⁷ Pierre Conso et Farouk Hémici, L'entreprise en 20 leçons, Stratégie, Gestion et Fonctionnement, Edition DUNOD, 3ème Edition

Figure 8 : Organigramme envisagé de l'institution



L'organigramme de l'institution TSIMBINA représente une structure hiérarchique qui est organisée selon le principe de l'unité de commandement.

Le chef de l'établissement est placé au niveau supérieur, l'éventail de subordination de cet organe est le responsable de crédit et le responsable administratif et financier dont il supervise directement. Ainsi chaque responsable a ses subordonnés directs tel que pour le responsable de crédit c'est l'agent de crédit et ceux du responsable administratif et financier sont l'agent de sécurité, le guichetier et la femme de ménage.

Section 2- Description des tâches et profils du personnel

Cette section résume la description des tâches et les profils du personnel.

2.1. Description des tâches

⇒ Chef de l'établissement :

Il assure :

- La gestion de l'institution ;
- Les relations extérieures ;
- Et, supervise directement le responsable de crédit et le responsable administratif et financier ;
- Et choisit la politique générale et adopte la stratégie globale de l'institution.

⇒ Responsable administratif et financier

Il concentre ses tâches dans :

- Les opérations liées à la comptabilité ;
- La gestion administrative et financière ;
- Les relations avec les organismes sociaux.

⇒ Responsable de crédit

- Il est chargé de l'étude des dossiers des clients membres qui veulent obtenir le financement et accorde l'obtention du crédit ;
- Il prend en charge directement les litiges avec les emprunteurs et met en œuvre les poursuites judiciaires et les actions contentieuses liées à des difficultés de recouvrement ;
- Il supervise directement l'agent de crédit.

⇒ Agent de crédit

- Il donne des informations au demandeur de crédit ;
- Il vérifie les documents et les données ;
- Il assure la formalisation des dossiers ;
- Il effectue le suivi des dossiers ;
- Il garantit le recouvrement.

⇒ Guichetier

Il pourvoit les opérations de la caisse incluant les paiements de crédit, les versements et les retraits divers

Il assure les planifications des avoirs en caisse.

⇒ Agent de sécurité

Il assure la sécurité des lieux

⇒ Femme de ménage

Elle assure la propreté des locaux

2.2. Profils du personnel

⇒ Chef de l'établissement

- Homme ou Femme ;
- Agé(e) de 45 ans maximum ;
- Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en Gestion ou en Economie ou d'un diplôme équivalent ;
- Maîtrise les activités de microfinance
- Expérience confirmée dans un poste équivalent ;
- Français, Anglais parlés et écrits
- Maîtrise l'outil informatique ;
- Bonnes capacités de supervision, de suivi et d'évaluation ;
- Bonnes capacités d'organisation, de planification et d'autonomie.

⇒ Responsable administratif et financier

- Homme ou Femme ;
- Agé(e) de 40 ans maximum ;
- Titulaire d'un diplôme de Licence en Gestion ou en Economie ou d'un diplôme équivalent ;
- Maîtrise les activités de microfinance ;
- Expérience pertinente dans un poste similaire ;
- Français, Anglais parlés et écrits ;
- Maîtrise des outils informatiques et des logiciels comptables et de gestion ;
- Connaissance en gestion administration, comptabilité-finances ;
- Bonnes capacités de synthèse, capacités rédactionnelles et de reporting.

⇒ **Responsable de crédit**

- Homme ou Femme ;
- Agé(e) de 35 ans maximum ;
- Formation Bac+3 minimum en Gestion ou Economie ;
- Maîtrise les activités de microfinance ;
- Expérience pertinente dans un poste similaire ;
- Pratique du Français et de l'Anglais ;
- Maîtrise des outils informatiques ;
- Bonnes capacités de synthèse et rédactionnelles.

⇒ **Agent de crédit**

- Homme ou Femme ;
- Agé(e) de 30 ans maximum ;
- Formation Bac+2 en Gestion ou en Economie ;
- Pratique du Français ;
- Bonne maîtrise de l'outil informatique ;
- Sérieux, Motivé, Intègre, Rigoureux, Bien organisé ;

⇒ **Guichetier**

- Homme ou Femme ;
- Agé(e) 25 ans maximum ;
- Formation Bac minimum ;
- Expérience pertinente dans le domaine ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Pratique du Français ;
- Sérieux, Motivé, Intègre, Rigoureux ;
- Sens du relationnel.

⇒ **Agent de sécurité**

- Homme
- Agé de 25 ans maximum
- Niveau 3^{ème}
- Bonne condition physique
- Pratique des arts martiaux

Section 3- Gestion du personnel

La gestion du personnel se résume en général à adapter les employés de l'institution aux emplois et à leur évolution découlant des choix techniques. Recruter, payer, former et motiver les personnels sont les activités confiées à cette gestion.

3.1. Recrutement du personnel

C'est une étape importante pour l'institution dans la gestion du personnel. C'est le fait d'introduire des personnes dans l'institution afin d'effectuer les tâches y existantes. Pour l'institution, elle doit recruter 7 personnes à savoir : le chef d'établissement, responsable de crédit, responsable administratif et financier, agent de crédit, guichetier, agent de sécurité et femme de ménage.

Le mode de recrutement adopté par l'institution se matérialise par un appel d'offre à paraître dans les quotidiens nationaux pour le poste du chef d'établissement, du responsable administratif et financier et du responsable de crédit.

3.2. Rémunération du personnel

La rémunération c'est la contrepartie du travail effectué ou généralement le revenu des apporteurs du facteur travail, elle représente le prix de l'effort fourni. Elle constitue donc un coût pour l'institution.

Tableau 25 : Rémunération du personnel

Postes	Effectif	Salaire en Ariary
Chef d'établissement	1	400.000
Responsable administratif et financier	1	300.000
Responsable de crédit	1	240.000
Agent de crédit	1	130.000
Guichetier	1	100.000
Agent de sécurité	1	60.000
Femme de ménage	1	32.000

3.3. Motivation du personnel

L'institution TSIMBINA a tenu quelques critères pour motiver ses personnels :

- Information/communication : écoute attentive des réactions et sollicitations, explication du pourquoi, occasions de discussion.
- Niveau de salaire : attribution des augmentations (12% d'augmentation tous les 2 ans).
- Organisation : possibilité de rotation ou de mobilité dans le but d'être polyvalent.
- Relations cordiales : appartenance à une équipe amicale, solidarité.

Troisième partie : Etude financière

CHAPITRE I INVESTISSEMENT

L'investissement constitue à l'utilisation par l'institution de ressources financières à caractère stable pour mettre en place les structures matérielles ou immatérielles qui lui permettent de réaliser son activité.

Ce chapitre focalisera sur les coûts des investissements et le moyen de financement.

Section 1 Investissement

L'investissement constitue le coût des immobilisations, l'amortissement et le fonds de roulement.

1.1. Coût des immobilisations

Les immobilisations sont les immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles

1.1.1. Coût des immobilisations incorporelles

Frais de développement

Le frais de développement constitue les frais de constitution et d'autres frais. Il est estimé à 900 000 Ariary.

- Logiciel de micro finance

Le logiciel de micro finance est évalué à 400 000 Ariary.

1.1.2. Coût des immobilisations corporelles

- Aménagement et installation

Le coût d'aménagement et d'installation est évalué à 265 000 Ariary.

- Mobiliers de bureau

Le mobilier de bureau est récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau 26 : Mobiliers de bureau

Mobiliers	PU	Nombre	Montant total en Ariary
Tables de bureau	90 000	4	360 000
Tables à ordinateur	80 000	3	240 000
Fauteuils	80 000	3	240 000
Chaises	15 000	10	150 000
Armoires	100 000	3	300 000
Etagères	40 000	2	80 000
Coffre métallique	400 000	1	400 000
			1 770 000

Le mobilier de bureau est évalué à 1 770 000 Ariary

- **Matériels de bureau**

Le matériel de bureau est récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau 27 : Matériels de bureau

Matériels	PU	Nombre	Montant total en Ariary
Postes mobiles	50 000	3	150 000
Machines à calculer	10 000	6	60 000
Bacs à fiche	20 000	2	40 000
Total			240 000

Le montant des matériels de bureau est évalué à 240 000 Ariary.

- **Matériels informatiques**

Les matériels informatiques sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 28 : Matériels informatiques

Matériels	PU	Nombre	Montant total en Ariary
Micro-ordinateurs	800 000	3	2 400 000
Onduleurs	80 000	3	240 000
Imprimante	80 000	1	80 000
Scanner	80 000	1	80 000
			2 800 000

La valeur des matériels informatiques est estimée à 2 800 000 Ariary.

- **Matériels de transport**

Les équipements de transport sont figurés dans le tableau suivant :

Tableau 29 : Matériels de transport

Matériel	PU	Nombre	Montant total en Ariary
Motos	1 200 000	3	3 600 000
Vélos tout terrain	120 000	2	240 000
			3 840 000

Les équipements de transport sont estimés à 3 840 000 Ariary.

1.1.3. Tableau récapitulatif des immobilisations en Ariary

Tableau 30 : Récapitulatif des immobilisations

Immobilisations incorporelles	Montant total en Ariary
Frais de développement	900 000
Logiciel micro finance	400 000
Total immobilisations incorporelles	1 300 000
Immobilisations corporelles	
Installation et aménagement	265 000
Matériel de bureau	240 000
Mobilier de bureau	1 770 000
Matériel informatique	2 800 000
Matériel de transport	3 840 000
Total immobilisations corporelles	8 915 000
Total immobilisations	10 215 000

1.2. Amortissement

L'amortissement est l'opération comptable qui constate la perte de valeur des éléments de l'actif immobilisé au cours de leur durée d'utilisation. Cette perte de valeur due à l'usure et à l'obsolescence est irréversible.

Taux d'amortissement

Tableau 31 : Taux d'amortissement

Immobilisation	Durée	Taux
Frais de développement	3 ans	
Logiciel de micro finance	10 ans	10%
Installation et aménagement	10 ans	10%
Matériel de bureau	5 ans	20%
Mobilier de bureau	5 ans	20%
Matériel informatique	4 ans	25%
Matériel de transport	5 ans	20%

Source : Manuel de procédure des centres fiscaux

Calcul d'amortissement annuel

Le calcul de l'amortissement annuel est récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau 32 : Amortissement annuel (en Ariary)

Immobilisations	Montant	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Frais de développement	900 000	300 000	300 000	300 000		
Logiciel de micro finance	400 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
installation et aménagement	265 000	26 500	26 500	26 500	26 500	26 500
Matériel de bureau	240 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Mobilier de bureau	1 770 000	177 000	177 000	177 000	177 000	177 000
Matériel informatique	2 800 000	700 000	700 000	700 000	700 000	
Matériel de transport	3 840 000	768 000	768 000	768 000	768 000	768 000
	2 035 500	2 035 500	2 035 500	2 035 500	1 735 500	1 035 500

1.3. Fonds de roulement initial (FRI)

Le fonds de roulement initial correspond aux fonds nécessaires pour supporter les diverses charges d'exploitation inhérentes à l'activité de l'institution.

Dans notre cas, le FRI couvre les six premiers mois de la première année d'exercice.

Tableau 33 : Achats consommés (en Ariary)

Rubriques	Montant/mois	Nombre	Montant total
Achat consommé			
Eau et électricité	50 000	6	300 000
Fournitures de bureau	12 400	6	74 400
Carburants	59 000	6	354 000
Total			728 400

Tableau 34 : Services extérieurs (en Ariary)

Rubriques	Montant/mois	Nombre	Montant total
Services extérieurs			
Locations	240 000	6	1 440 000
Assurances	44 800	2	89 600
Total			1 529 600

Tableau 35 : Autres services extérieurs (en Ariary)

Rubriques	Montant/mois	Nombre	Montant total
Autres services extérieurs			
Publicité	40 000	3	120 000
Redevances téléphoniques	35 000	6	210 000
Total			330 000

Tableau 36 : Charges salariales (en Ariary)

Postes	Salaire brut	CNaPS	OSIE	Salaire net	Mois	Total
Chef d'établissement	400 000	52 000	20 000	328 000	6	1 968 000
Responsable de crédit	240 000	31 200	12 000	196 800	6	1 180 800
Responsable administratif et financier	300 000	39 000	15 000	246 000	6	1 476 000
Agent de crédit	130 000	16 900	6 500	106 600	6	639 600
Guichetier	100 000	13 000	5 000	82 000	6	492 000
Agent de sécurité	60 000	7 800	3 000	49 200	6	295 200
Femme de ménage	32 000	4 160	1 600	26 240	6	157 440
Total	1 262 000	164 060	63 100	1 034 840		6 209 040

Les charges salariales pour six mois sont évaluées à Ar 6 209 040

Voici le tableau récapitulatif des fonds de roulement :

Tableau 37 : Fonds de roulement initial (en Ariary)

Rubriques	Montant
Achat consommé	728 400
Services extérieurs	1 529 600
Autres services extérieurs	330 000
Charges salariales	6 209 040
FRI	8 797 040

Le FRI est estimé à 8 797 040 Ariary.

Section 2 Moyen de financement

Cette section montrera l'investissement initial, le plan de financement et l'emprunt bancaire.

2.1. Investissement initial

L'investissement initial constitue l'ensemble des acquisitions en immobilisation et du fonds de roulement.

Tableau 38 : Investissement initial (en Ariary)

Rubriques	Montant
Acquisition en immobilisation	10 215 000
FRI	8 797 040
Investissement initial	19 012 040

L'investissement initial est de 19 012 040 Ariary.

2.2. Plan de financement

Le plan de financement permet de voir le financement de la mise en place de l'institution et de ses activités projetées.

Le mode de financement retenu par le promoteur pour financer la mise en place du présent projet est le financement mixte, avec 30% d'apports personnels et 70% d'emprunt bancaire

Investissement initial I = 19 012 040 Ariary

Apports personnels : I x 30% = 5 703 612 Ariary

Emprunt bancaire : I x 70% = 13 308 428 Ariary

Le plan de financement est représenté dans le tableau qui suit :

Tableau 39 : Plan de financement (en Ariary)

Emplois	Montant	Ressources	Montant
Acquisition en immobilisation	10 215 000	Fonds propres	5 703 612
FRI	8 797 040	Emprunt bancaire	13 308 428
Total	19 012 040	Total	19 012 040

Le plan de financement est donc estimé à 19 390 640 Ariary.

2.3. Remboursement de l'emprunt bancaire

2.3.1. Caractéristiques de l'emprunt bancaire

Objet : Prêt Société

Capital : 13 308 428 Ariary

Durée : 5 ans

Taux : 18%

Mode de remboursement : annuité constante

Annuité constante : 4 255 742 Ariary

2.3.2 Remboursement de l'emprunt

Tableau 40 : Remboursement de l'emprunt (en Ariary)

Année	Capital en début du période	Annuité	Intérêt	Remboursement	Capital fin du période
1	13 308 428	4 255 742	2 395 517	1 860 225	11 448 203
2	11 448 203	4 255 742	2 060 676	2 195 066	9 253 137
3	9 253 137	4 255 742	1 665 565	2 590 178	6 662 959
4	6 662 959	4 255 742	1 199 333	3 056 410	3 606 549
5	3 606 549	4 255 742	649 179	3 606 549	-
			7 970 269	13 308 428	

$$\text{Annuité} = 13 308 428 \times 4 255 742$$

$$\text{Intérêt} = 13 308 428 \times 18\% = 2 395 517$$

$$\text{Remboursement} = 4 255 742 - 2 395 517 = 1 860 225$$

$$\text{Capital en fin de période} = 13 308 428 - 1 860 225 = 11 448 203$$

L'entreprise sollicite le concours de la banque pour un crédit à long terme et moyen terme à concurrence de 13 308 428 Ariary. Le crédit est remboursable sur cinq ans avec un intérêt de 18% par an.

CHAPITRE II ETUDE DE FAISABILITE

C'est dans ce chapitre que nous allons voir les comptes de gestion et les états financiers.

Section 1 Comptes de gestion

Cette section parlera ainsi les charges d'exploitation et les produits d'exploitation.

1.1. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont des diminutions d'avantages économiques au cours de l'exercice sous formes de consommations. Elles constituent donc tous les décaissements pendant l'exploitation.

1.1.1. Achats consommés

Tableau 41 : Achats consommés (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Eau et électricité	50 000	55 000	60 500	66 550	73 205
Fournitures de bureau	149 000	163 900	180 290	198 319	218 151
Carburants	708 000	778 800	856 680	942 348	1 036 583
	907 000	997 700	1 097 470	1 207 217	1 327 939

1.1.2. Services extérieurs

Tableau 42 : Services extérieurs (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Location	240 000	264 000	290 400	319 440	351 384
Assurances	44 800	49 280	54 208	59 629	65 592
Entretien et réparation	120 000	132 000	145 200	159 720	175 692
	404 800	445 280	489 808	538 789	592 668

1.1.3. Autres services extérieurs

Tableau 43 : Autres services extérieurs (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
annonces et insertions	40 000	44 000	48 400	53 240	58 564
Redevances	35 000	38 500	42 350	46 585	51 244

téléphoniques	75 000	82 500	90 750	99 825	109 808
---------------	--------	--------	--------	--------	---------

1.1.4. Charges salariales

Tableau 44 : Charges salariales pour la première année (en Ariary)

Postes	Salaire/mois	CNaPS	OSIE	Salaire net	Mois	Total
Chef d'établissement	400 000	52 000	20 000	328 000	12	3 936 000
Responsable de crédit	240 000	31 200	12 000	196 800	12	2 361 600
Responsable administratif et financier	300 000	39 000	15 000	246 000	12	2 952 000
Agent de crédit	130 000	16 900	6 500	106 600	12	1 279 200
Guichetier	100 000	13 000	5 000	82 000	12	984 000
Agent de sécurité	60 000	7 800	3 000	49 200	12	590 400
Femme de ménage	32 000	4 160	1 600	26 240	12	314 880
	1 262 000	164 060	63 100	1 034 840		12 418 080

Tableau 45 : Charges salariales pour la troisième année (en Ariary)

Postes	Salaire/mois	CNaPS	OSIE	Salaire net	Mois	Total
Chef d'établissement	448 000	58 240	22 400	367 360	12	4 408 320
Responsable de crédit	268 800	34 944	13 440	220 416	12	2 644 992
Responsable administratif et financier	336 000	43 680	16 800	275 520	12	3 306 240
Agent de crédit	145 600	18 928	7 280	119 392	12	1 432 704
Guichetier	112 000	14 560	5 600	91 840	12	1 102 080
Agent de sécurité	67 200	8 736	3 360	55 104	12	661 248
Femme de ménage	35 840	4 659	1 792	29 389	12	352 666
	1 413 440	183 747	70 672	1 159 021		13 908 250

Tableau 46 : Charges salariales pour la cinquième année (en Ariary)

Postes	Salaire /mois	CNaPS	OSIE	Salaire net	Mois	Total
Chef d'établissement	501 760	65 229	25 088	411 443	12	4 937 318
Responsable de crédit	301 056	39 137	15 053	246 866	12	2 962 391
Responsable administratif et financier	376 320	48 922	18 816	308 582	12	3 702 989
Agent de crédit	163 072	21 199	8 154	133 719	12	1 604 628
Guichetier	125 440	16 307	6 272	102 861	12	1 234 330
Agent de sécurité	75 264	9 784	3 763	61 716	12	740 598
Femme de ménage	40 141	5 218	2 007	32 915	12	394 985
	1 583 053	205 797	79 153	1 298 103		15 577 240

Tableau 47 : Récapitulatif des charges salariales sur cinq ans (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Salaire brut	15 144 000	15 144 000	16 961 280	16 961 280	18 996 634
CNaPS	1 968 720	1 968 720	2 204 966	2 204 966	2 469 562
OSIE	63 100	63 100	70 672	70 672	79 153
Salaire net	13 112 180	13 112 180	14 685 642	14 685 642	16 447 919

Pour les charges salariales, on a estimé une augmentation de 12% tous les 2 ans dans le but de motiver les personnels.

1.1.5. Impôts et taxes

Sur le plan fiscal, les institutions financières mutualistes bénéficient des avantages suivants¹⁸ :

- Exonération de la taxe d'importation sur les équipements, matériaux de construction, matériels de bureau et informatique ainsi que sur les éléments du fonds de roulement initial correspondant à moins de 3 mois de la première année d'activité.
- Exonération de la taxe de publicité foncière sur les prêts et les avals bancaires ;
- Exonération du droit d'enregistrement pour l'acquisition d'immeubles nécessaires à l'implantation ;
- Exonération des droits d'apports ;
- Exonération d'IR pendant les 5 premières années d'activité.

1.1.6. Dotation aux amortissements

Tableau 48 : Dotation aux amortissements

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total	2 035 500	2 035 500	2 035 500	1 735 500	1 035 500

¹⁸ Code Général des Impôts

1.1.7. Dotation aux provisions et charges

Tableau 49 : Dotation aux provisions et charges (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Encours des crédits	19 050 000	21 907 500	25 193 625	28 972 669	33 318 569
Dotations aux provisions et charges	381 000	438 150	503 873	579 453	666 371

D'après le CGAP, l'institution doit constituer une provision de 2% des encours de crédit.

1.1.8. Charges sur emprunt

Tableau 50: Charges sur emprunt (en Ariary)

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Intérêt sur emprunt	2 395 517	2 060 676	1 665 565	1 199 333	649 179

1.1.9. Charges sur épargne

Tableau 51 : Charges sur épargne (en Ariary)

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total épargne	66 240 000	69 480 000	72 840 000	76 560 000	80 280 000
Intérêt/épargne	3 151 800	3 306 000	3 465 600	3 642 600	3 819 600

Tableau 52 : Récapitulation des charges d'exploitation (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achats consommés	907 000	997 700	1 097 470	1 207 217	1 327 939
Services extérieurs	404 800	445 280	489 808	538 789	592 668
Autre services extérieurs	75 000	82 500	90 750	99 825	109 808
Charges salariales	13 112 180	13 112 180	14 685 642	14 685 642	16 447 919
Dotations aux amortissements	2 035 500	2 035 500	2 035 500	1 735 500	1 035 500
Dotations aux provisions et charges	40 710	40 710	40 710	34 710	20 710
Charges sur emprunt	2 395 517	2 060 676	1 665 565	1 199 333	649 179
Charges sur épargne	3 151 800	3 306 000	3 465 600	3 642 600	3 819 600

Total	22 122 507	22 080 546	23 571 044	23 143 615	24 003 321
-------	------------	------------	------------	------------	------------

1.2. Produit d'exploitation

Les produits d'exploitation sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice sous formes d'entrées. Ils sont donc des encaissements effectués par l'institution.

1.2.1. Droit d'adhésion

Tableau 53 : Droit d'adhésion (en Ariary)

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Droit d'adhésion	3 566 000	356 000	392 000	432 000	474 000

Le droit d'adhésion est obtenu par la somme de Ar 2000 versée par les nouveaux membres et une augmentation de 10% par an sera prévue.

1.2.2. Intérêt sur financement

Tableau 54 : Intérêt sur financement (en Ariary)

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Montant alloué	63 500 000	73 025 000	83 978 750	96 575 563	111 061 897
Montant remboursé	44 450 000	70 167 500	80 692 625	92 796 519	106 715 997
encours	19 050 000	21 907 500	25 193 625	28 972 669	33 318 569
Intérêt/financement	16 002 000	25 260 300	29 049 345	33 406 747	38 417 759

On prévoit que chaque bénéficiaire de crédit demande en moyenne une somme de Ar 200 000 d'où le montant alloué Ar 63500000. Le montant remboursé est estimé à 70% du montant alloué.

1.2.3. Assurances décès

Tableau 55 : Assurances décès (en Ariary)

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Montant alloué	63 500 000	73 025 000	83 978 750	96 575 563	111 061 897
Assurance décès	635 000	730 250	839 788	965 756	1 110 619

L'assurance décès est estimée à 1% du montant alloué.

Tableau 56 : Récapitulation des produits d'exploitation (en Ariary)

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Droit d'adhésion	3 566 000	356 000	392 000	432 000	474 000
Intérêt/financement	16 002 000	25 260 300	29 049 345	33 406 747	38 417 759
Assurance décès	635 000	730 250	839 788	965 756	1 110 619
Total	20 203 000	26 346 550	30 281 133	34 804 502	40 002 378

D'après ce tableau les produits augmentent chaque année ce qui marque la faisabilité du projet.

Section 2 Etats financiers

Les états financiers constituent les tableaux de flux de trésorerie, les comptes de résultat et les bilans.

2.1. Tableau de flux de trésorerie

Tableau 57 : Tableau de flux de trésorerie par la méthode directe (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Trésorerie début de période		65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388
Apports personnels	5 703 612				
Emprunt bancaire	13 308 428				
Droit d'adhésion	3 566 000	356 000	392 000	432 000	474 000
Parts sociales	8 915 000	890 000	980 000	1 080 000	1 185 000
Dépôt	66 240 000	69 480 000	72 840 000	76 560 000	80 280 000
Remboursement de l'emprunt	44 450 000	70 167 500	80 692 625	92 796 519	106 715 997
Intérêts sur placement		2 602 350	5 764 726	6 236 335	9 313 482
Intérêt sur financement	16 002 000	25 260 300	29 049 345	33 406 747	38 417 759
Assurance décès	635 000	730 250	839 788	965 756	1 110 619
Total des encaissements	158 820 040	234 545 143	267 015 547	296 562 255	331 025 244
Acquisition des immobilisations	10 215 000				
Immobilisations financières		65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388
Achats consommés	907 000	997 700	1 097 470	1 207 217	1 327 939
Services extérieurs	404 800	445 280	489 808	538 789	592 668
Autres services extérieurs	75 000	82 500	90 750	99 825	109 808
Remboursement de l'emprunt	2 395 517	2 060 676	1 665 565	1 199 333	649 179
Charges salariales	13 112 180	13 112 180	14 685 642	14 685 642	649 179
Financement	63 500 000	73 025 000	83 978 750	96 575 563	111 061 897
Charges d'intérêt sur rémunération d'épargne	3 151 800	3 306 000	3 465 600	3 642 600	3 819 600
Total des décaissements	93 761 297	158 088 079	181 930 647	203 033 867	211 738 657
Trésorerie fin de période	65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388	119 286 588

Trésorerie début de période	0	65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388
Trésorerie fin de période	65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388	119 286 588
VARIATION DE TRESORERIE	65 058 743	11 398 320	8 627 836	8 443 489	25 758 199

Tableau 58 : Tableau de flux de trésorerie par la méthode indirecte (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
RESULTAT	- 2 259 797	6 470 913	12 011 652	17 352 479	24 666 877
Variation amortissement et provision	2 416 500	2 473 650	2 539 373	2 314 953	1 701 871
Apports personnels	5 703 612				
Emprunt bancaire	13 308 428				
Parts sociales	8 915 000	890 000	980 000	1 080 000	1 185 000
remboursement	44 450 000	70 167 500	80 692 625	92 796 519	106 715 997
Dépôt	66 240 000	69 480 000	72 840 000	76 560 000	80 280 000
Total des encaissements	138 773 743	149 482 063	169 063 650	190 103 951	214 549 745
Acquisition des immobilisations	10 215 000				
Immobilisations financières	65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388	
Financement	63 500 000	73 025 000	83 978 750	96 575 563	111 061 897
Total des décaissements	73 715 000	138 083 743	160 435 813	181 660 462	204 590 285
VARIATION DE TRESORERIE	65 058 743	11 398 320	8 627 836	8 443 489	9 959 459

Trésorerie début de période	0	65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388
Trésorerie fin de période	65 058 743	76 457 063	85 084 900	93 528 388	119 286 588
VARIATION DE TRESORERIE	65 058 743	11 398 320	8 627 836	8 443 489	25 758 199

La trésorerie idéale pour une entité est la trésorerie au voisinage de 0. Alors l'institution décide de placer sa trésorerie au taux 4,5%.

2.2. Comptes de résultat prévisionnel

Selon le Plan Comptable Général 2005, le compte de résultat est un état récapitulatif de charges et de produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence, il fait apparaître le résultat net de la période.

Voici les comptes de résultat de l'institution pendant cinq ans :

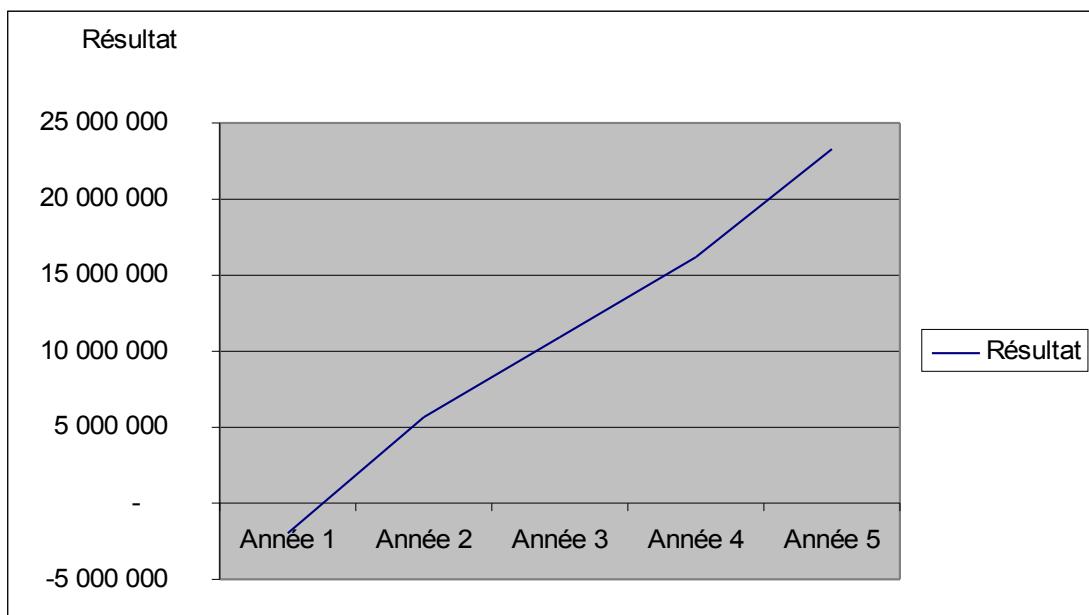
Tableau 59 : Compte de résultat prévisionnel sur cinq ans

Postes	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	20 203 000	26 346 550	30 281 133	34 804 502	40 002 378
Production de l'exercice	20 203 000	26 346 550	30 281 133	34 804 502	40 002 378
Achats consommés	907 000	997 700	1 097 470	1 207 217	1 327 939
Services extérieurs	404 800	445 280	489 808	538 789	592 668
Autres services extérieurs	75 000	82 500	90 750	99 825	109 808
Consommation de l'exercice	1 386 800	1 525 480	1 678 028	1 845 831	2 030 414
Valeur Ajouté d'exploitation	18 816 200	24 821 070	28 603 105	32 958 672	37 971 964
Charges de personnel	13 112 180	13 112 180	14 685 642	14 685 642	16 447 919
Impôt, taxe et versements assimilés	-	-	-	-	-
Excédent Brut d'Exploitation	5 704 020	11 708 890	13 917 463	18 273 030	21 524 045
Dotations aux amortissements	2 035 500	2 035 500	2 035 500	1 735 500	1 035 500
Dotations aux provisions et charges	381 000	438 150	503 873	579 453	666 371
Résultat Opérationnel	3 287 520	9 235 240	11 378 090	15 958 077	19 822 174
Produits financiers	-	2 602 350	5 764 726	6 236 335	9 313 482
Charges financières	5 547 317	5 366 676	5 131 165	4 841 933	4 468 779
Résultat financier	- 5 547 317	- 2 764 327	633 562	1 394 402	4 844 703
Résultat avant impôt	- 2 259 797	6 470 913	12 011 652	17 352 479	24 666 877
IBS	-	-	-	-	-
Résultat net	- 2 259 797	6 470 913	12 011 652	17 352 479	24 666 877

-Dans la première année d'exercice, l'institution réalise une perte de Ar 2259797 du fait de l'excédent des charges par rapport aux produits. C'est à cause de la phase de Lancement.

-On constate que du début jusqu'à le cinquième exercice, l'institution présente un résultat croissant. Ce qui signifie que l'institution dispose à la fois d'une marge destinée à renforcer ses financements et rembourser ses dettes.

Figure 9 : Représentation graphique des résultats sur cinq ans



2.3. Bilans

Selon le Plan Comptable Général 2005, le bilan est un état récapitulatif des actifs, des capitaux propres, des passifs de l'entité à l'ouverture et à la date de clôture de compte.

Le bilan exprime donc la situation financière de l'institution à un moment donné.

2.3.1. Bilan d'ouverture

Tableau 60 : Bilan d'ouverture (en Ariary)

ACTIFS	Montant brut	Amortissement	Montant net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
Actifs non courants				Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles				Capital	14 618 612
Frais de développement	900 000		900 000	Résultat net	
Logiciel microfinance	400 000		400 000	Report à nouveau	
Immobilisations corporelles				Total Capitaux propres	14 618 612
Installation et aménagement	265 000		265 000	Passifs non courants	
Matériel de bureau	240 000		240 000	Emprunt à long terme	13 308 428
Mobilier de bureau	1 770 000		1 770 000		
Matériel informatique	2 800 000		2 800 000		
Matériel de transport	3 840 000		3 840 000		
Immobilisations financières					
Total des actifs non courants	10 215 000		10 215 000	Total Passifs non Courants	13 308 428
Actifs courants				Passifs courants	
Clients (crédits)				Dépôts des sociétaires	
Trésorerie			17 712 040		
Total des actifs courants				Total des passifs courants	
Total actifs			27 927 040	Total Capitaux propres et Passifs	27 927 040

2.3.2. Bilan prévisionnel pour la première année

Tableau 61 : Bilan prévisionnel pour la première année (en Ariary)

ACTIFS	Montant brut	Amortissement et provision	Montant net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
Actifs non courants				Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles				Capital	14 618 612
Frais de développement	900 000	300 000	600 000	Résultat net	- 2 259 797
Logiciel micro finance	400 000	40 000	360 000	Total Capitaux propres	12 358 815
Immobilisations corporelles				Passifs non courants	
Installation et aménagement	265 000	26 500	238 500	Emprunt à long terme	13 308 428
Matériels de bureau	240 000	24 000	216 000		
Mobilier de bureau	1 770 000	177 000	1 593 000		
Matériel informatique	2 800 000	700 000	2 100 000		
Matériel de transport	3 840 000	768 000	3 072 000		
Total des actifs non courants		2 035 500	8 179 500	Total Passifs non Courants	13 308 428
Actifs courants				Passifs courants	
Clients (crédits)	19 050 000	381 000	18 669 000	Dépôts des sociétaires	66 240 000
Trésorerie	65 058 743		65 058 743		
Total des actifs courants			83 727 743	Total des passifs courants	66 240 000
Total actifs			91 907 243	Total Capitaux propres et Passifs	91 907 243

2.3.3. Bilan prévisionnel de la deuxième année

Tableau 62 : Bilan prévisionnel de la deuxième année (en Ariary)

ACTIFS	Montant brut	Amortissement	Montant net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
Actifs non courants				Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles				Capital	15 508 612
Frais de développement	900 000	600 000	300 000	Résultat net	6 470 913
Logiciel micro finance	400 000	80 000	320 000	Report à nouveau	- 2 259 797
Immobilisations corporelles	-	-		Total Capitaux propres	19 719 728
Installation et aménagement	265 000	53 000	212 000	Passifs non courants	
Matériels de bureau	240 000	48 000	192 000	Emprunt à long terme	13 308 428
Mobilier de bureau	1 770 000	354 000	1 416 000		
Matériel informatique	2 800 000	1 400 000	1 400 000		
Matériel de transport	3 840 000	1 536 000	2 304 000		
Immobilisations financières	65 058 743		65 058 743		
Total des actifs non courants			71 202 743	Total Passifs non Courants	13 308 428
Actifs courants				Passifs courants	
Clients (crédits)	21 907 500	819 150	21 088 350	Dépôts des sociétaires	135 720 000
Trésorerie	76 457 063		76 457 063		
Total des actifs courants	98 364 563		97 545 413	Total des passifs courants	135 720 000
Total actifs			168 748 156	Total Capitaux propres et Passifs	168 748 156

2.3.4. Bilan prévisionnel de la troisième année

Tableau 63 : Bilan prévisionnel de la troisième année (en Ariary)

ACTIFS	Montant brut	Amortissement	Montant net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
Actifs non courants				Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles				Capital	16 488 612
Frais de développement	900 000	900 000	-	Résultat net	12 011 652
Logiciel micro finance	400 000	120 000	280 000	Report à nouveau	4 211 116
Immobilisations corporelles	-	-		Total Capitaux propres	32 711 380
Installation et aménagement	265 000	79 500	185 500	Passifs non courants	
Matériels de bureau	240 000	72 000	168 000	Emprunt à long terme	13 308 428
Mobilier de bureau	1 770 000	531 000	1 239 000		
Matériel informatique	2 800 000	2 100 000	700 000		
Matériel de transport	3 840 000	2 304 000	1 536 000		
Immobilisations financières	141 515 806		141 515 806		
Total des actifs non courants			145 624 306	Total Passifs non Courants	13 308 428
Actifs courants				Passifs courants	
Clients (crédits)	25 193 625	1 323 023	23 870 603	Dépôts des sociétaires	208 560 000
Trésorerie	85 084 900		85 084 900		
Total des actifs courants			108 955 502	Total des passifs courants	208 560 000
Total actifs			254 579 808	Total Capitaux propres et Passifs	254 579 808

2.3.5. Bilan prévisionnel de la quatrième année

Tableau 64 : Bilan prévisionnel de la quatrième année (en Ariary)

ACTIFS	Montant brut	Amortissement	Montant net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
Actifs non courants				Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles				Capital	17 568 612
Frais de développement	-	-	-	Résultat net	17 352 479
Logiciel micro finance	400 000	160 000	240 000	Report à nouveau	16 222 768
Immobilisations corporelles	-	-		Total Capitaux propres	51 143 859
Installation et aménagement	265 000	106 000	159 000	Passifs non courants	
Matériels de bureau	240 000	96 000	144 000	Emprunt à long terme	13 308 428
Mobilier de bureau	1 770 000	708 000	1 062 000		
Matériel informatique	2 800 000	2 800 000	-		
Matériel de transport	3 840 000	3 072 000	768 000		
Immobilisations financières	226 600 706		226 600 706		
Total des actifs non courants		6 942 000	228 973 706	Total Passifs non Courants	13 308 428
Actifs courants				Passifs courants	
Clients (crédits)	28 972 669	1 902 476	27 070 193	Dépôts des sociétaires	285 120 000
Trésorerie	93 528 388		93 528 388		
Total des actifs courants			120 598 581	Total des passifs courants	285 120 000
Total actifs			349 572 287	Total Capitaux propres et Passifs	349 572 287

2.3.6. Bilan prévisionnel de la cinquième année

Tableau 65 : Bilan prévisionnel de la cinquième année (en Ariary)

ACTIFS	Montant brut	Amortissement	Montant net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
Actifs non courants				Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles				Capital	18 753 612
Frais de développement	-	-	-	Résultat net	24 666 877
Logiciel micro finance	400 000	200 000	200 000	Report à nouveau	33 575 247
Immobilisations corporelles	-	-		Total Capitaux propres	76 995 736
Installation et aménagement	265 000	132 500	132 500	Passifs non courants	
Matériel de bureau	240 000	120 000	120 000	Emprunt à long terme	13 308 428
Mobilier de bureau	1 770 000	885 000	885 000		
Matériel informatique					
Matériel de transport	3 840 000	3 840 000	-		
Immobilisations financières	320 129 094		320 129 094		
Total des actifs non courants		5 177 500	321 466 594	Total Passifs non Courants	13 308 428
Actifs courants				Passifs courants	
Clients (crédits)	33 318 569	2 568 847	30 749 722	Dépôts des sociétaires	365 400 000
Trésorerie	119 286 588		119 286 588		
Total des actifs courants			150 036 309	Total des passifs courants	365 400 000
Total actifs			455 704 164	Total Capitaux propres et Passifs	455 704 164

CHAPITRE III EVALUATION DU PROJET

Section 1 Evaluation économique et social

Le bien fondé d'un projet ne se mesure seulement sur sa rentabilité auprès de ses initiateurs mais aussi surtout sur son impact réel sur la population en général.

C'est dans ce même ordre d'idée que nous avons décidé d'analyser ses impacts sur la région tant du point de vue sociale qu'économique.

1.1. Impact économique

En s'intégrant dans ce circuit d'épargne, de crédit, les gens vont pouvoir gérer eux-mêmes leurs avoirs. Ils vont avoir une vue d'ensemble de la multiplication de leurs activités

L'apport d'argent devrait améliorer la prestation de chacun par l'utilisation des moyens de production plus performants. L'émergence de quelques foyers de réussite au sein de la population serait inévitable, mais ces foyers vont constituer un pôle d'entraînement pour la mise en œuvre d'autres projets économiques.

Chacun va multiplier ses activités pour ne pas se faire distancer par son voisin puisque rien ne s'oppose plus à faire de nouveaux investissements.

Une région pourrait ainsi devenir un centre d'activité économique intense et ceci pour le bien fait de la population locale et environnante.

1.2. Impact social

- augmentation de la productivité

Pour le crédit de production qui est un crédit le plus valable directement destiné aux paysans ruraux permet aux emprunteurs de se doter de tous les moyens qui leur sont nécessaires à la production.

Les paysans arrivent aussi à économiser à la fois du temps et des forces par l'intermédiaire des moyens matériels de production en accédant aux crédits location vente mutualiste (crédit FAMPITAOVANA).

Pour l'épargne, ils peuvent augmenter et faire fructifier leurs argent au lieu de les thésauriser.

- création d'emploi

L'implantation de cette microfinance entraîne une création d'emploi.

Puisque notre institution est une institution financière mutualiste, elle améliore donc les compétences entre les emprunteurs. De plus la disponibilité des prêts incite les emprunteurs à se doter des meilleurs moyens de production car plus un individu avance, plus ses besoins s'accroissent.

Section 2 Evaluation financière

Cette section nous parlera d'un côté l'évaluation selon les outils et d'autre côté l'évaluation selon les critères.

2.1. Evaluation selon les outils

C'est dans cette section que les indicateurs de rentabilité sont exposés comme le cash flow net, le délai de récupération du capital investi, le taux de rentabilité interne, la valeur actualisée nette et l'indice de profitabilité.

2.1.1. Cash flow net (CFN)

Il est un indicateur qui est souvent utilisé pour désigner la capacité d'autofinancement de l'institution mais aussi les flux de liquidités générés par la mise en place d'un investissement.

Tableau 66 : Calcul du CFN (en Ariary)

Années	Résultat net	Dotations aux amortissements et provision	Cash Flow Net	Cumul
1	- 2 259 797	2 416 500	156 703	156 703
2	6 470 913	2 473 650	8 944 563	9 101 266
3	12 011 652	2 539 373	14 551 025	23 652 291
4	17 352 479	2 314 953	19 667 432	43 319 723
5	24 666 877	1 701 871	26 368 748	69 688 471

2.1.2. Valeur actualisée nette

La valeur actualisée nette représente la somme des flux actualisés qui sont générés par l'investissement. Elle représente aussi la création de valeur générée par l'investissement compte tenu du mécanisme de l'actualisation. Elle consiste à comparer la dépense initiale à la valeur actuelle des cash flow sur la durée de vie de l'entreprise.

$$VAN = \sum_{p=1}^n CF (1+i)^{-p} - I$$

Tableau 67 : Calcul de la VAN(en Ariary)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Cash flow net	156703	8944563	14551025	19667432	26368748
Coefficient d'actualisation	$(1+i)^{-1}$	$(1+i)^{-2}$	$(1+i)^{-3}$	$(1+i)^{-4}$	$(1+i)^{-5}$
Cash flow net actualisé	108573	7130552	10357128	12499007	14962340
Total cash flow actualisé net		45057600			
Investissement initial		19012040			
VAN	26045560				

La VAN est de 26045560 Ariary qui est supérieure à 0 donc le projet est rentable.

2.1.3. Taux de rentabilité interne (TRI)

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation maximum qui peut supporter un projet d'investissement tout en conservant la VAN positive ou nulle. Elle consiste à rechercher pour le taux d'actualisation en obtenant l'égalité entre l'investissement initial et la valeur actuelle des cash flow nets attendus.

$$\Rightarrow t = 30\%$$

$$\begin{aligned}
 & -2259797(1+i)^{-1} + 6470913(1+i)^{-2} + 12011652(1+i)^{-3} + 17352479(1+i)^{-4} + \\
 & 24666877(1+i)^{-5} \\
 & = 16856218
 \end{aligned}$$

⇒ $t = 25\%$

$$-2259797(1+i)^{-1} + 6470913(1+i)^{-2} + 12011652(1+i)^{-3} + 17352479(1+i)^{-4} + 24666877(1+i)^{-5}$$

$$= 19975714$$

$25\% > t > 30\%$

16856218 < 19012040 < 19975714

$$\frac{30 - t}{30 - 25} = \frac{16856218 - 19012040}{16856218 - 19975714}$$

⇒ **TRI = 26.55%**

Le taux d'intérêt maximal que peut supporter le projet est de 26,55% qui est largement supérieur au taux d'emprunt soit 18%. Alors l'institution peut dégager une marge de sécurité de 8,55% et qui marque encore la rentabilité du projet.

2.1.4. Indice de profitabilité (IP)

C'est un outil d'aide au choix d'investissement qui compare la VAN dégagée par un projet d'investissement et le coût de sa mise en œuvre.

$$IP = \frac{(VAN + \text{Cout del'investissement})}{\text{Cout del'investissement}}$$

$$IP = \frac{26045560 + 19012040}{19012040}$$

⇒ **IP = 1.37**

L'indice de profitabilité est de 1.37 Ariary autrement dit 1 Ariary investi génère 0,37 Ariary.

2.1.5. Délai de récupération du capital investi

C'est un outil d'aide au choix d'investissement. Il est fondé sur la mesure du temps nécessaire pour que la mise en place d'un projet d'investissement génère une création de valeur.

Il constitue aussi le nombre d'années nécessaires pour reconstituer le capital investi.

$$DRCI = t + \frac{I - a}{b - a}$$

Avec t : année

correspondante au cumul CFN

I : investissement initial

a : cumul de CFN correspondant à t

b : cumul de CFN supérieur à I

Application numérique

I : 19 012 040

t : 3

a : 14554025 et b : 19667432

$$DRCI = 3 + \frac{19012040 - 14551025}{19667432 - 14551025}$$

⇒ **DRCI = 3,87 donc DRCI = 3 ans 10 mois 5 jours**

Ainsi, le capital investi sera constitué après 3 ans 10 mois et 5 jours

2.1. Evaluation selon les critères

Le succès d'un projet peut être apprécié en combinant divers critères

2.2.1. Pertinence

Notre projet est pertinent car il répond exactement aux besoins de la population locale. En effet, étant implanté dans la commune rurale, il résout le problème financier des paysans.

2.2.2 Efficacité

Notre projet est efficace car les résultats obtenus sont proportionnels aux moyens mis en œuvre.

2.2.3. Efficience

Notre projet est efficient car nous avons pu résoudre les problèmes de la population locale avec les moindres coûts.

L'efficience est équivalente à la DRCI durant 3 ans avec un résultat de Ar 5614933 et de l'investissement de Ar 19012040

2.2.4. Durée de vie

La vie d'une institution dépend du nombre de ses membres. Alors, le nombre des membres de notre institution augmente d'une année à une autre qui justifie la viabilité du projet

Section 3 Cadre logique

3.1. Définition du cadre logique

Le cadre logique¹⁹ est un outil dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un programme ou d'un projet.

C'est aussi un tableau à double entrée résumant les informations pertinentes sur les objectifs globaux, l'objectif spécifique, les résultats attendus, ressources du projet ainsi que les critères et les moyens de vérification de succès et les hypothèses de base sur l'environnement du projet.

Il possède une logique verticale et horizontale :

- La logique verticale identifie les composantes fondamentales du projet.
- La logique horizontale fournit les instruments pour vérifier ou surveiller l'évolution dans l'avancement et la réalisation de chaque composante verticale.

3.2. Présentation du cadre logique

Le cadre logique de ce présent projet est représenté comme suit :

¹⁹ Cours d'Entrepreneuriat et Gestion de projet, 4^{ème} année Gestion, Mme RAVALITERA Farasoa, 2007

Tableau 68 : Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateur objectivement vérifiable (IOV)	Moyens de vérification (MDV)	Hypothèses
Objectifs globaux : <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer au développement de la commune rurale Manjakandriana ; - Contribuer à la réduction de la pauvreté rurale ; - Contribuer à l'accroissement du taux de croissance économique 	<ul style="list-style-type: none"> - existence de ligne de transport - augmentation du rendement en riziculture - au moins 40% des ménages locales vivent en dessus de la pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité de la commune rurale Manjakandriana ; - Rapport de la commune rurale Manjakandriana. - Rapport du Ministère de Finance et Budget 	<ul style="list-style-type: none"> - L'institution continue à fonctionner.
Objectif spécifique : Créer une institution de microfinance dans la commune rurale Manjakandriana	Institution de microfinance fonctionnelle sise à Manjakandriana	Avis d'agrément	Acceptation de la Commission de Supervision Bancaire et Financier
Résultats attendus : <ul style="list-style-type: none"> - Argent disponible augmenté - Emploi créé - Activité des paysans développée 	<ul style="list-style-type: none"> - Environ 60 millions Ariary de crédits traités par an. - 07 personnes recrutées - Existence des stocks dans le GCV 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat de prêt auprès des bénéficiaires de crédits - Contrat de travail - Fiche de stockage 	<ul style="list-style-type: none"> - L'institution continue son exploitation - Existence de candidature - Accès de la population locale au service offert

	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement par tonne 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport du responsable de zone 	
Activités : <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Emprunt - Publicité - Achat des équipements : <ul style="list-style-type: none"> - Matériels de bureau - Mobiliers de bureau - Matériels informatiques - Matériels de transport 	<ul style="list-style-type: none"> - 07 personnes recrutées - 13 308 428 Ariary - 40 000 Ariary par an - 03 postes mobiles, 06 machines à calculer, 02 bacs à fiche - 04 tables de bureau, 03 tables à ordinateur, 03 fauteuils, 10 chaises, 03 armoires, 02 étagères, 01 coffre métallique - 03 micro-ordinateurs, 03 onduleurs, 01 imprimante, 01 scanner - 03 motos, 02 vélos tout terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des candidats - Lettre de débit parvenue - Insertion publicitaire - Facture - Bon de livraison - Bon de commande 	<ul style="list-style-type: none"> - Candidats répondant au profil demandé - Montant débloqué - Localisation captée par la TV, la radio,
Intrants : Fonds disponibles	5 703 612 Ariary		Condition préalable : Autorisation communale

CONCLUSION

En définitive, notre projet « Crédit d'une institution de microfinance dans la commune rurale Manjakandriana » a pour activité de collecter l'épargne et d'octroyer des crédits en vue de financer les activités du secteur cible, d'aider les paysans à la difficulté financière et pour relancer l'économie de la commune.

L'investissement pour les microfinances est un des moyens possibles et rentables pour le développement du milieu rural, régional voire national. La réalisation de ce projet dans certaines zones rurales, urbaines devrait être une préoccupation pour les apporteurs des fonds.

Les études effectuées nous renseignent l'identification du projet que nous observons dans la première partie comportant l'adéquation projet/localisation, l'étude de marché et les stratégies et politiques marketing à adopter. Cette étude montre que le projet est réalisable.

La partie technique nous a montré les moyens de réalisation, la capacité de production et l'étude organisationnelle de l'ensemble du projet en affirmant la faisabilité de ce présent projet.

Dans la partie financière, la réalisation de ce projet demande un investissement au total de Ar 19012040 et un FRI de Ar 8797040. L'institution procurerait alors un CA de Ar 20203000 pour la première année lequel évoluera de Ar 40002378 en cinquième année.

L'évaluation financière sera la preuve de la faisabilité et de la rentabilité de ce projet laquelle engendrera la VAN de Ar 26045560 qui est positive, le TRI de 26,55% qui est supérieur au taux d'emprunt, l'IP de 1,37 strictement supérieur à l'unité et la DRCI de 3 ans 10 mois 5 jours qui est très court et ne dépasse pas de 5 ans.

Pour la lutte contre la pauvreté, notre projet tient une place importante sur le plan économique et social.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Localisation de la commune

Annexe 2 : Répartition de la population de la commune rurale Manjakandriana par tranche d'âge et par sexe

Annexe 3 : Questionnaire d'enquête

Annexe 4 : LOI N° 2005- 016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance

Annexe 5 : DECRET N° 2007-012

fixant les formes juridiques des institutions de microfinance et les modalités de leur immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés

Annexe 6 : DECRET N° 2007-013

Portant fixation du capital minimum des établissements de crédit et de la valeur nominale des titres de participation.

Annexe 7 : Demande d'adhésion

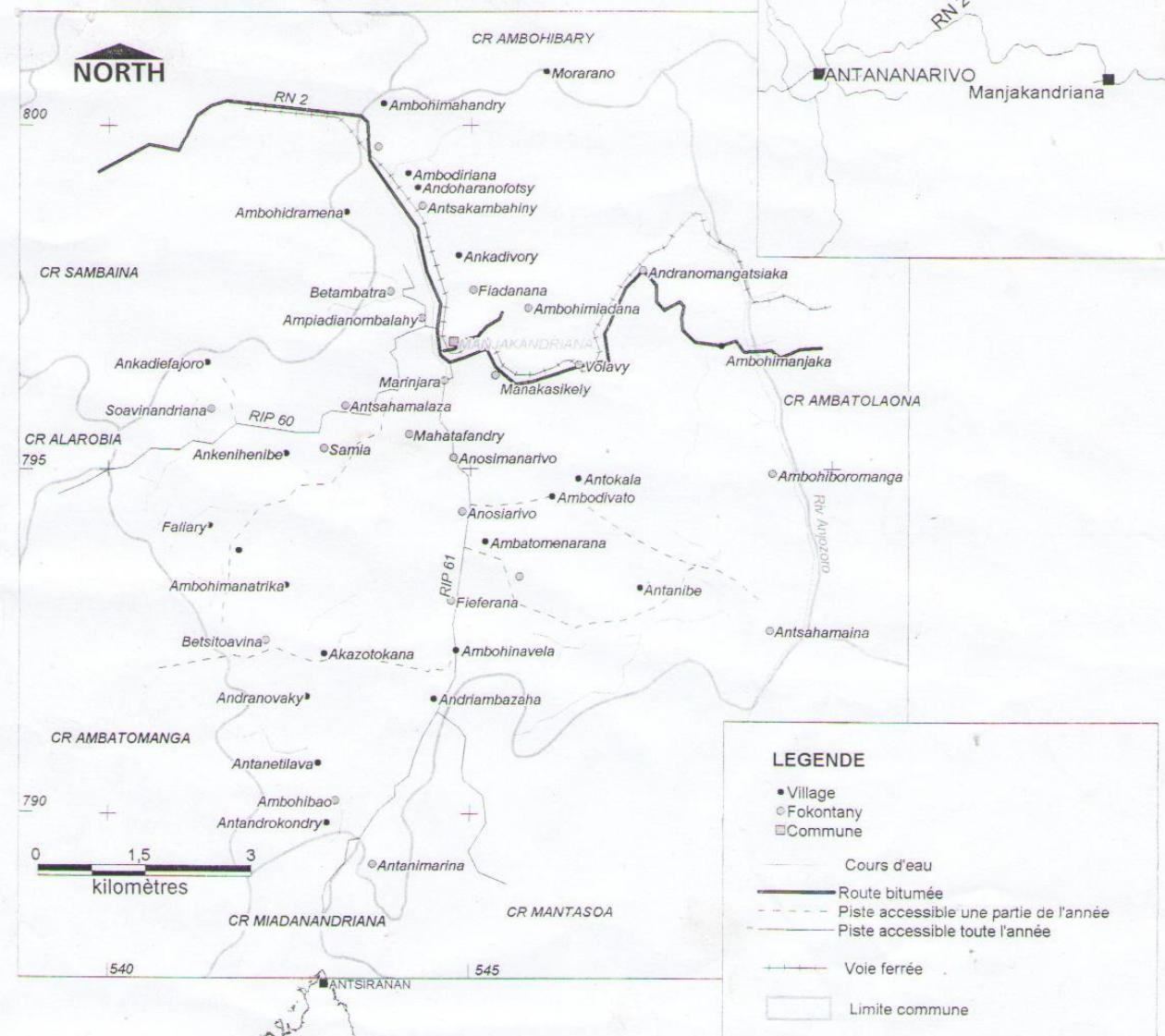
Annexe 8: Takelaka ho an'ny tsirairay

Annexe 9: Taratasy fanolorana antoka

Annexe 10: Tabilao famerenam-bola

Annexe 1

CARTE DE LOCALISATION COMMUNE RURALE MANJAKANDRIANA



Annexe 2

Répartition de la population de la commune rurale Manjakandriana par tranche d'âge et par sexe

Noms des fokontany	0 à 4 ans		5 ans à 14 ans		15 ans à 64 ans		65 ans et plus	
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
Ambohibao	48	39	209	214	477	427	31	39
Ambohiboromanga	46	60	192	191	197	281	25	2
Ambohimahandry	39	46	112	100	267	261	27	20
Ambohimiadana	18	9	45	62	87	76	11	10
Ampiadinombalahy	61	55	131	163	447	428	16	15
Andranomangatsiaka	34	22	69	50	131	116	4	5
Anosiarivo	26	20	76	60	144	58	15	19
Anosimanaivo	4	6	75	44	106	223	9	4
Antanibe	36	41	104	97	146	234	14	14
Antanimarina	43	48	70	63	129	137	12	15
Antsahamaina	224	209	376	423	606	729	74	87
Antsahamalaza	18	12	101	45	208	175	21	14
Antsakambahiny	37	50	112	216	209	228	14	11
Betambatra	39	32	173	113	259	261	13	25
Betsitoavina	64	78	164	135	319	315	21	29
Fiadanana	88	85	157	110	346	335	25	32
Fieferana	55	57	42	171	284	334	20	40
Mahatafandry	13	16	115	30	98	102	8	23
Manjakandriana	38	40	79	115	422	419	25	25
Manakasikely	58	44	84	82	266	240	18	16
Marinjara	67	27	120	60	168	131	3	12
Samia	43	40	30	121	283	268	25	28
Soavinandriana	16	8	30	43	130	113	5	7
Volavy	62	55	121	101	278	263	17	18
	1177	1099	2787	2809	6007	6154	453	510

Source : Plan Communal de Développement Manjakandriana, 2007

Annexe 3

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Axe d'analyse : Etude de marché d'une implantation d'une Institution Financière

Mutualiste dans la Commune rurale Manjakandriana

1. Connaissez-vous la micro finance ?

Oui **Non**

2. Etes-vous déjà membre d'un organisme de crédit ?

Oui **Non**

Si non, pour quelle raison ?

Ignorance

Ne pas être engagé

Autres

3. Parmi les produits et services suivants, lesquels vous intéresseraient ?

Compte d'épargne

Compte de dépôt

Micro crédit

Micro assurance

Autres

4. Pour quel motif le financement vous intéresse ?

Investissement

Fonds de roulement

Consommation

Autres

5. Sur le financement, quel mode de remboursement souhaitez-vous ?

Hebdomadaire

Mensuel

Trimestre

Autres

6. Un nouvel organisme de crédit va bientôt ouvrir ses portes dans cette Commune. Etes- vous intéressé ?

Oui Non

7. La mise en place de cette structure d'appui financier serait-elle attirante ?

Certainement pas

Probablement pas

Probablement

Certainement

8. En quoi serait- elle attirante pour vous ?

Rendement

Disponibilité des fonds

Sentiment d'apparence

Sécurité

Autres

IDENTITE DE L'ENQUETE

Nom et prénom :

Adresse :

Contact :

Age :

Activités Professionnelles :

Annexe 4

LOI N° 2005- 016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance

PRINCIPES GENERAUX DU MUTUALISME

Article 9 – Le présent titre s'applique aux institutions de microfinance mutualistes et notamment aux unions et fédérations d'institutions de microfinance mutualistes.

Article 10 – Est qualifiée d'institution de microfinance mutualiste, une personne morale fondée sur les principes de coopération, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et/ou de consentir de crédits à ceux-ci.

Les institutions de microfinance mutualistes doivent respecter les principes généraux du mutualisme, dont notamment :

- a) La libre adhésion des membres sauf restriction prévue dans les statuts ;
- b) La non limitation du nombre des membres ;
- c) L'égalité des droits et d'obligations de chaque membre au niveau des IMF de base, chaque membre ayant droit à une voix et à une seule quelque soit le nombre des membres,
- d) L'interdiction du vote par procuration sauf dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par les statuts ;
- e) La limitation des services financiers au seul membre.

Article 11 –Toute répartition de l'excédent d'exploitation des IMF de base est interdite, sauf s'il s'agit de ristournes après approbation des comptes annuels. La ristourne résulte d'un réajustement des intérêts débiteurs ou créditeurs et est calculée sur les opérations effectuées par l'institution de microfinance avec ses membres.

Sauf dispositions contraires aux statuts, la distribution des ristournes résulte d'une décision de l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition de l'Organe Délibérant.

Article 12 – le membre qui se retire ou qui fait l'objet d'une décision d'exclusion n'a droit qu'au remboursement de son apport éventuellement réduit en proportion des pertes subi. La plus value, s'il en existe reste acquise à l'institution de microfinance.

La démission d'un membre ne peut être effective qu'après l'apurement des opérations contractées par lui avec l'institution.

Dans le cas d'une caution donnée par l'institution en faveur des membres, la démission n'est pas opposable aux tiers avant l'apurement de toutes les opérations de caution passées avant la démission.

Tout décès d'un membre donne lieu à l'apurement du solde de ses créances et dettes à l'égard de l'institution.

CLASSIFICATION ET FORME DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Article 13 – Les institutions de microfinance mutualistes ou non mutualistes sont classées en trois niveaux selon les opérations qui leurs sont autorisées, la structure de fonctionnement et de contrôle, l'importance des risques liés aux activités de microfinance, les règles de gestion et/ou les normes de prudence exigées.

Article 14 – les IMF 1, à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroient de microcrédits à court et moyen terme dans la limite du plafond fixé par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Elles ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

Elles peuvent effectuer des prestations de conseil et de formation à leur clientèle.

Elles opèrent selon une structure de fonctionnement et de contrôle simplifiée avec un dispositif de contrôle.

Article 15 – Les IMF 2, à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroient de microcrédits à court et moyen terme dans la limite du plafond fixé par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Les IMF 2 mutualistes ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

Les IMF non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de Société Anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires.

Les IMF 2, à caractère mutualiste ou non mutualiste, peuvent effectuer toutes opérations connexes à la microfinance.

Elles sont dotées d'un dispositif de contrôle interne et externe.

Elles sont tenues de respecter les règles de gestion et les normes prudentielles définies par l'autorité de supervision des établissements de crédit correspondant à leur niveau de classification.

Article 16 – Les IMF 3, à caractère mutualiste ou non mutualiste, octroient de microcrédits à court et moyen terme dans la limite du plafond fixé par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Les IMF 3 mutualistes ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

Les IMF 3 non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de Société Anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires.

Les IMF 3, à caractère mutualiste ou non mutualiste, peuvent effectuer toutes opérations connexes à la microfinance.

Les IMF 3 opèrent avec une structure de fonctionnement et ce contrôle développé.

Elles sont tenues de respecter les règles de gestion et les normes prudentielles définies par l'autorité de supervision des établissements de crédit correspondant à leur niveau de classification.

Annexe 5

DECRET N° 2007-012

fixant les formes juridiques des institutions de microfinance et les modalités de leur immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés

Chapitre Premier I - LES FORMES JURIDIQUES DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE.

LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE MUTUALISTES

Article 2 -Sans préjudice du respect des principes généraux du mutualisme et en application des dispositions de l'article 86 de la loi n°2005-016 du 29 septembre 2005 ayant modifié la loi n°99-004 du 21 avril 1999 sur les coopératives, les Institutions de Microfinance mutualistes de base de niveaux 1, 2 et 3 sont constituées sous la forme juridique de Société Coopérative.

Article 3 - Les IMF mutualistes de niveau 1 ne sont pas autorisées à se constituer en réseau tel que défini à l'article 8 de la Loi 2005-016 du 29 septembre 2005. Les unions et fédérations d'IMF mutualistes de niveaux 2 et 3 sont constituées soit sous la forme de Société Coopérative, soit sous la forme de Société Anonyme à capital fixe et à plusieurs actionnaires prévue par les articles 407 et suivants de la loi n°2003-036 du 10 décembre 2003 sur les sociétés commerciales.

Au cas où des règles de représentativité en fonction du nombre d'adhérents de chaque institution membre d'union ou de fédération seraient fixées dans les statuts conformément à l'article 40 de la loi n°2005-016 du 29 septembre 2005, les unions et fédérations sont autorisées à fixer des règles de répartition de l'excédent d'exploitation en faveur des IMF membres proportionnellement à leur participation au capital social de l'union ou de la fédération.

Annexe 6

DECRET N° 2007-013

Portant fixation du capital minimum des établissements de crédit et de la valeur nominale des titres de participation.

Article 3 – Sans préjudice du respect des exigences du droit commun pour les Sociétés, aucun capital n'est exigé pour les institutions de microfinance de niveau 1 (IMF 1), mutualistes et non mutualistes.

Annexe 7

DEMANDE D'ADHESION

(Toerana) , faha (daty)

Ho an'ny Andriamatoa Filohan'ny TSIMBINA

Antony : Fangatahana hirotsaka no mpikambana

Tompoko,

Voninahitra ho ahy ny mamgataka ny hirotsaka ho mpikambana ato amin'ny TSIMBINA.

Toy izao ny mombamomba ahy:

Anarana:

Fanampiny :

Teraka tamin'ny tao

Zanak'i:

Sy :

Tompon'ny karam-panondrom-pirenena laharana faha-

Nomena tao: tamin'ny

Monina ao:

Ambarako etoana fa efa nahazo fanentanana mikasika ny sehatr'asa TSIMBINA aho ary nampahafantarina sy manaiky ny fitsipika anatiny mifehy ny TSIMBINA.

Raiso tompoko ny haja atolotro anao.

Sonia

Annexe 8

TAKELAKA HO AN'NY TSIRAIRAY

Anarana : N° Mpikambana

Fanampin'anarana : Daty nidirana.....

Teraka tamin'ny Tao.....

N° Kara-panondro..... tamin'ny.....

Fonenana.....

VIDIM-PIDIRANA				
Daty	Vola naloa	SONIA		Fanamarihana
		Mpitahiry vola	Mpikambana	

Annexe 9

TARATASY FANOLORANA ANTOKA
(Antoka atolotry ny mpisambotra)
(Lettre d'Offre de Garantie)

Izaho izay manao sonia etsy ambany
 Anarana ssy fanampin'anarana :
 Daty sy toerana nahaterahana tao
 Zanak'i: sy
 Tompoon'ny kara-panondro laharana :
 Nomena tao tamin'ny :
 Monina ao
 Dia manaiky fan oho ny fampisamborana izay
 mitotaly Ariary.
 Dia manolotra ireto fitaovana manaraka ireto izay ambarako fa fananako ho antoka
 amin'izany fampisamborana izany:

N°	Antoka	Isany	Tombam-bidiny	Toetoetrary
FITAMBARANY				

Manaiky ihany koa aho fa :

- 1) Ireo antoka atolotra ireo dia tena ahy marina ary mbola tsy natolotro ho antoka amin'ny fampisamborana hafa;
- 2) Tsy hivarotra na hamindra toerana ireo antoka ireo mandritra ny fotoana fameren-trosa ary azon'ny TSIMBINA atao ny manamarina izany amin'ny fotoana rehetra;
- 3) Raha misy ny fitrangan-javatra isika ireo antoka dia hamandre avy hatrany ny tompon'andraikitra ny tenako;

- 4) Raha misy ny tsy fahaloavako ara-potoana ny vola izay nindramiko dia azon'io fikambanana io atao ny maka avy hatrany sy mivarotra izany tsy misy fepetra ireo antoka natolotra ireo;
- 5) Raha tsy mahasarona ny vola tsy voaveriko ireo antoka ireo dia tsy maintsy mameno ny tsy apy ny tenako.

Nataoko tsy misy faneriterena ity fanolorana antoka ity.

Natao teto..... Androany.....

Ny mpanolotra antoka Ny vadin'ny mpisambatra sady mpanolotra antoka

Hamarinina ara- panjakana

Annexe 10

TABILAO FAMERENAM-BOLA

ANARANA:..... LAHARANA:.....

Vola nosamborina : Ar

Faharetany :..... volana

Zana-bola: % isam-bolana

Natao androany teto.....

Sonian' ny mpisambotra

Sonian'ny vadin'ny mpisambotra

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- CHESKIN Louis, « *Marketing, Le système Cheskin* », Chotard, 1971
 - CHIROUZE Yves, « *Marketing, Etudes et Stratégies* », Ellipses édition Marketing S.A., 2003

- CONSO Pierre et HEMICI Farouk, « *L'entreprise en 20 leçons, Stratégie, Gestion, Fonctionnement* », Edition DUNOD, 3^{ème} Edition, 2003
- HONORE Lionel, « *Dictionnaire de la finance d'entreprise* », Paris, Edition Belin
- KOTLER et DUBOIS, « *Marketing Management* », Edition française, 11eme édition, 1998
- LEDGERWOOD J., « *Manuel de microfinance : Une perspective institutionnelle et financière* », 1999
- NDJEUNGA J., « *Microfinance à Madagascar* », Antananarivo, mars 1996
- PLANE Jean- Michel, « *La gestion des ressources humaines* », Dominos Flammarion, 2000

DOCUMENTS OFFICIELS

- APIFM, « *Données statistiques sur les réseaux d'IFM de 2003 à 31/12/2007* », Antananarivo, 2006
- DECRET N° 2007-012 fixant les formes juridiques des institutions de microfinance et les modalités de leur immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.
- DECRET N° 2007-013 portant fixation du capital minimum des établissements de crédit et de la valeur nominale des titres de participation.
- Document de Stratégie Nationale de la Micro finance (DSNMF) 2004 – 2009, Antananarivo, mai 2004
- LOI N° 2005- 016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance
- Madagascar Action Plan 2007-2012
- Manuel de procédure des centres fiscaux
- Plan Communal de Développement Manjakandriana 2007

INTERNET

- www.banque-centrale.mg, septembre 2008
- www.3dmadagascar.com, septembre 2008
- www.mefb.org, octobre2008
- www.cgap.org, novembre 2008

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE I : Identification du projet	4
Chapitre I : Aperçu du projet.....	4
Section 1 : Adéquation projet/ localisation.....	4
1.1. Localisation de la commune.....	5
1.2. Aspects démographiques.....	5
1.3. Potentialités de la commune.....	5
.....	5
1.3.1. Agriculture.....	6
1.3.2. Elevage.....	6
1.3.3. Pêche.....	6
1.3.4. Commerce.....	7
1.3.5. Artisanat.....	7
1.4. Infrastructures existantes.....	7
1.4.1. Routes.....	7
1.4.2. Transport.....	8
1.4.3. Communication.....	8
1.4.4. Marché.....	8
1.4.5. Industrie.....	8
1.4.6. Education.....	8
1.4.7. Santé.....	9
Section 2. Présentation du projet.....	9
2.1. Définition du projet.....	9
2.2. Identification du projet.....	9
2.2.1. Dénomination sociale.....	9
2.2.2. Forme juridique	10
2.2.3. Classification.....	10
2.2.4. Capital social.....	10
2.2.5. Durée de vie.....	10
2.3. Objet du projet.....	11
2.4. Objectifs du projet.....	11
2.4.1. Objectifs à long terme.....	11
2.4.2. Objectifs à court terme.....	11
Section 2- Environnement du projet.....	11
2.1. Environnement politique.....	12
2.2. Environnement économique.....	12
2.3. Environnement institutionnel.....	13
Chapitre II : Etude de marché et aspect marketing.....	13
Section 1-Etude de marché.....	13
1.1. Démarche méthodologique.....	14
1.1.1. Plan d'enquête.....	14
1.1.2. Résultat d'enquête.....	16
1.2. Analyse du marché actuel.....	16
1.2.1. Analyse de la demande.....	17
1.2.1.1. Activité de la population.....	17
1.2.1.2. Principaux motifs à l'accès des services offerts.....	18
1.2.2. Analyse de l'offre.....	18
1.2.2.1. Analyse quantitative au niveau des IMFs.....	21

1.2.2.2. Analyse qualitative au niveau des IMFs.....	21
1.3. Marché potentiel.....	24
1.4. Analyse concurrentie	24
1.4.1. Nature de la concurrence.....	25
1.4.2. Identification des concurrents.....	25
1.4.3. Forces et faiblesses des concurrents.....	26
1.5. Part de marché.....	26
1.5.1. Part de marché des concurrents	27
1.5.2. Part de marché visé.....	27
Section 2- Aspect marketing.....	27
2.1. Stratégie à adopter.....	28
2.1.1. Stratégie de différenciation par le personnel.....	28
2.1.2. Stratégie push et pull.....	29
2.2. Marketing mix.....	29
2.2.1 Politique de produit.....	33
2.2.2. Politique de prix.....	33
2.2.3. Politique de distribution.....	34
2.2.4. Politique de promotion.....	
	36
PARTIEII : Conduite du projet.....	36
Chapitre I : Technique de réalisation.....	36
Section 1- Identification des immobilisations.....	36
1.1. Immobilisations incorporelles.....	36
1.1.1. Frais de développement.....	36
1.1.2. Logiciel de micro finance.....	36
1.2. Immobilisations corporelles.....	36
1.2.1. Aménagement et installation.....	36
1.2.2. Matériels de bureau.....	36
1.2.3. Mobiliers de bureau.....	36
1.2.4. Matériels de transport.....	37
1.2.5. Matériels informatiques.....	37
Section 2- Technique de réalisation envisagée.....	38
2.1. Demande d'autorisation.....	39
2.2. Modalité d'adhésion à l'institution.....	39
2.3. Caractéristiques des produits.....	39
2.3.1. Opération épargne.....	40
2.3.2. Allocation de crédit.....	43
2.4. Procédures d'emprunt.....	46
2.5. Méthode de recouvrement.....	46
2.5.5. Recouvrement à l'amiable concertatif.....	46
2.5.6. Recouvrement à l'amiable pressant.....	47
2.5.7. Recouvrement précontentieux.....	48
2.5.1. Recouvrement contentieux puis judiciaire.....	48
Chapitre II : Capacité de réalisation envisagée.....	48
Section 1- Aspect qualitatif et quantitatif.....	48
1.1. Types de clients cibles.....	48
1.2. Evolution du nombre des membres.....	49
1.3. Evolution du nombre des épargnants.....	50
Section 2- Evaluation du budget.....	50
2.1. Evaluation des droits d'adhésion.....	51

2.2. Evaluation des parts sociales.....	51
2.3. Evaluation du volume d'épargne.....	51
2.4. Evaluation du volume financement.....	53
Chapitre III : Etude organisationnelle.....	53
Section 1 - Organigramme	53
1.3. Définition de l'organigramme.....	54
.....	55
1.2. Organigramme envisagé.....	55
Section 2- Description des tâches et profils du personnel.....	56
2.1. Description des tâches.....	58
2.2. Profils du personnel	58
Section 3 Gestion du personnel.....	58
3.1. Recrutement du personnel.....	59
3.2. Rémunération du personnel.....	59
3.3. Motivation du personnel.....	60
	60
Partie III : Etude financière.....	60
Chapitre I Investissement.....	60
Section 1 Investissement.....	60
1.1. Coût des immobilisations.....	60
1.1.1. Coût des immobilisations incorporelles.....	62
1.1.2. Coût des immobilisations corporelles.....	62
1.1.3. Tableau récapitulatif des immobilisations en Ariary.....	63
1.2. Amortissement.....	64
1.3. Fonds de roulement initial (FRI)	64
Section 2 Moyen de financement.....	65
2.1. Investissement initial.....	65
2.2. Plan de financement.....	65
2.3. Remboursement de l'emprunt bancaire.....	66
2.3.1. Caractéristiques de l'emprunt bancaire.....	67
2.3.2 Remboursement de l'emprunt.....	67
Chapitre II Etude de faisabilité.....	67
Section 1 Comptes de gestion.....	67
1.1. Charges d'exploitation.....	67
1.1.1. Achats consommés.....	67
1.1.2. Services extérieurs.....	68
1.1.3. Autres services extérieurs.....	69
1.1.4. Charges salariales.....	69
1.1.5. Impôts et taxes.....	70
1.1.6. Dotation aux amortissements.....	70
1.1.7. Dotations aux provisions et charges.....	70
1.1.8. Charges sur emprunt	71
1.1.9. Charges sur épargne.....	71
1.2. Produits d'exploitation.....	71
1.2.1. Droit d'adhésion.....	71
1.2.2. Intérêt sur financement.....	73
1.2.3. Assurances décès.....	73
Section 2 Etats financiers.....	75
2.1. Tableau de flux de trésorerie.....	77
2.2. Comptes de résultat prévisionnel.....	77

2.3. Bilans.....	78
2.3.1. Bilan d'ouverture.....	79
2.3.2. Bilan prévisionnel pour la première année.....	80
2.3.3. Bilan prévisionnel a deuxième année.....	81
2.3.4. Bilan prévisionnel a troisième année.....	82
2.3.5. Bilan prévisionnel de la quatrième année.....	83
2.3.6. Bilan prévisionnel de la cinquième année.....	
Chapitre III Evaluation du projet.....	83
Section 1 Evaluation économique et social.....	83
1.1. Impact économique.....	84
1.2. Impact social.....	84
Section 2 Evaluation financière.....	84
2.1. Evaluation selon les outils.....	85
2.1.1. Cash flow net (CFN)	85
2.1.2. Valeur actualisée nette	86
2.1.3. Taux de rentabilité interne (TRI)	86
2.1.4. Indice de profitabilité (IP)	87
2.1.5. Délai de récupération du capital investi	87
2.2. Evaluation selon les critères.....	87
2.2.1. Pertinence.....	87
2.2.2 Efficacité.....	88
2.2.3. Efficience.....	88
2.2.4. Durée de vie.....	88
Section 3 Cadre logique.....	88
3.1. Définition du cadre logique.....	
3.2. Présentation du cadre logique.....	91
CONCLUSION.....	