

## **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS .....	4
GLOSSAIRE.....	6
LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES.....	6
Partie I :IDENTIFICATION DU PROJET .....	13
CHAPITRE I-PRESENTATION DU PROJET .....	14
Section 1 : CADRE GENERALE DU PROJET .....	14
section2 : Caractéristiques du projet .....	18
Section 3 : Présentation du lieu d'implantation du projet .....	19
Chapitre II : ETUDE DU MARCHE .....	34
Section 1- Description du marché visé.....	34
Section 2- Analyse de l'offre et de la demande .....	36
Section 3- Les stratégies et les politiques marketings .....	38
Chapitre III : Activités du projet .....	41
Section 1- Technique opératoire de l'institution « IFMB » .....	41
Section 2- Analyse du critère d'octroi de prêt .....	44
Section 3- Stratégie de mise en place du projet .....	46
Partie II : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET RENTABILITE FINANCIERE DU PROJET.....	47
Chapitre I : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET.....	48
Section 1 : Organigramme de l'institution de microfinance mutualiste de Betroka .....	48
Section 2: Description des attributions de chaque poste .....	50
Chapitre II ETUDE FINANCIERE DU PROJET.....	54
Section 1 : Les couts des investissements et les comptes de gestion .....	54
Section 2- Le financement du projet .....	68
Section 3- Etats financiers prévisionnels .....	72
CHAPITRE III. EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET.....	84
Section 1 : les outils d'évaluation de ce projet.....	84
section.2- Les critères d'évaluation du projet .....	90
Section 3 : impact SOCIO-ECONOMIQUE du projet .....	91
CONCLUSION .....	93
ANNEXES .....	97
BIBLIOGAPHIE .....	96
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	111
TABLE DES MATIERES .....	113

## **REMERCIEMENTS**

*La réalisation du présent mémoire n'aurait pas été possible sans la contribution de nombreuses personnes, à qui nous adressons nos vifs et sincères remerciements, en particulier à :*

- *Monsieur **Henri ANDRIAMARO-RAOELISON** qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de nous encadrer avec aisance.*
- *Madame **Joe RAKOTONIRINA** Directeur Général Adjoint de l'Institution Financière de la Région Anosy, notre encadreur professionnel pour l'accueil qu'elle nous a réservé dans sa responsabilité, et pour les conseils et documents qu'elle nous a fournis.*
- *Mesdames et Messieurs les professeurs et tout le personnel de la Faculté de droit, des sciences économiques et de Gestion de l'université de Toamasina qui ont assuré notre formation durant tout notre cursus universitaire.*
- *Monsieur **Patrick Martin Nanahary**, coordonateur du CSA « AVOTSY » Betroka ainsi qu'à tout le personnel du CSA de nous avoir reçu et guidé.*
- *Tous les membres du personnel du projet PHBM Tolagnaro pour leur accueil chaleureux et leur conseil qu'ils nous ont donnés.*
- *Nos **chers parents**, nous vous rendons hommage à travers ce mémoire, pour le sacrifice, l'amour, et le soutien dont vous avez su partager pendant toutes nos années d'études.*

*Nous voudrions exprimer toute notre reconnaissance et toute notre gratitude à toute notre famille qui nous a soutenu moralement et financièrement et également à tous nos amis, nous les remercions pour leurs conseils et encouragements pendant l'accomplissement de cet ouvrage.*

**Merci!**

*MIAMPISOA Tiandray Gina Cyrilla*

## **LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

ADEFI : Action de développement et de financement de l'entreprise

AECA : Association d'Epargne et de Crédit Autogéré

APEM : Association pour la promotion des entreprises à Madagascar

APIFM : Association Professionnel des Institutions de MicroFinance.

BOA: Bank of Africa

BTM : Bankin' ny Tantsaha Mpamokatra

CECAM : Caisse d'épargne et de crédit agricole mutuelle

CEM: Caisse d'épargne de Madagascar

CIDR : Centre international pour le développement et la recherche

CIRDR : Circonscription du Développement Rural

CISCO : Circonscription scolaire

CR: Commune rurale

CSA : Centre de Service Agricole

CSBF : Commission de supervision bancaire et financière

DAT : Dépôt à terme

DAV : Dépôt à vue

DID : Développement international des jardins

DRCI : Durée de récupération des capitaux investis

EAM : Entreprendre à Madagascar

FERT : Formation pour l'épanouissement et le renouvellement de la terre

FIVOY : Fitehirizana vola Ifampisamborana

FIC : Crédit finition construction

FRA : Fonds de roulement associatif

FRI : Fonds de roulement individuel

GCV : Grenier communautaire villageois

GEM : Groupement des entreprises à Madagascar

ICAR : Association internationale de Crédit Agricole et Rurale

IFM : Institution financière mutualiste

IFMB : Institut financière mutualiste de Betroka

IMF : Institution de microfinance

IP : Indice de profitabilité

KMM : Komity Mpanara-Maso

KMP : Komity MPitantana

LVM : Location vente mutualiste

NIF : Numéro d'identification fiscale

OMD : Objectifs du millénaire pour le développement

OMEF : Organisation Mondiale des Eaux et Forêts

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OTIV :Ombona Tahiry Ifampisamborana amin'ny Vola

PHBM : Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPN : Produit de Première Nécessité

PRD : Plan Régional de Développement

RN : Route Nationale

SIPEM : Société d'investissement pour la promotion des entreprises à Madagascar

TIAVO: Tahiry Ifamontjena amin'ny vola

WOCCU: World Consil of Credit Unions

## **GLOSSAIRE**

**activité de microfinance :** Ce sont des services d'épargne et de crédit qui sont nécessaires pour promouvoir ou soutenir des activités génératrices de revenus. Les services financiers offerts sont proches des bénéficiaires et sont destinés surtout à des personnes physiques ou morales n'ayant généralement pas accès au système bancaire classique.

**capital minimum,** outre les exigences en matière de capital social, le niveau minimal de capital exigé des institutions de microfinance en raison de leur statut d'établissement de crédit. La règle de représentativité du capital minimum définie par la loi bancaire exige que l'actif d'une institution de microfinance excède effectivement à tout moment, d'un montant au moins égal au capital minimum, le passif dont elle est tenue envers les tiers ;

**dina :** c'est les règlements intérieurs des villages dont son élaboration est faite par les gens du village eux-mêmes. Tous les habitants sont soumis à ces règlements.

**épargne :** Sont considérés comme épargnes les fonds reçus des membres par les institutions de microfinance mutualistes, sous forme de dépôts, autres que les apports en capital, les droits d'adhésion et les cotisations, avec le droit d'en disposer dans le cadre de leurs activités, à charge pour elles de les restituer.

Ne sont pas considérées comme « épargne » :

- les sommes d'argent nécessaires à l'obtention de crédits appelées « dépôts obligatoires » ;
- les sommes reçues en garantie du remboursement des crédits alloués appelées « dépôts de garantie », ces fonds ne sont déposés par la clientèle auprès de l'institution de microfinance qu'après la décision d'octroi de crédit ;
- Les sommes d'argent mises à la disposition de l'institution de microfinance aux fins d'octroi de crédit.

**fokonolona :** c'est un groupe de personne qui sont à l'âge de travailler.

**guichet, ou caisse ou agence,** un point de service d'une institution de microfinance, sans personnalité juridique distincte de l'institution de microfinance, et réalisant les opérations avec la clientèle de l'institution de microfinance ;

**institution de microfinance :** La nouvelle loi numéro 2005/016 définit les « Institutions de microfinance » en abrégé IMF, des personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de Microfinance.

**institution financière mutualiste :** 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 du crédit à ceux-ci.

**institution de microfinance mutualiste de base (ou IMF de base),** une institution de microfinance mutualiste dotée de la personnalité juridique et réalisant des opérations de microfinance au service de ses membres ;

**opération de crédit :** Constitue une opération de crédit tout acte par lequel une institution de microfinance met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'un tiers, personne physique ou morale, ou prend, dans l'intérêt de ce tiers, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Le crédit-bail est assimilé à une opération de crédit.

**réseau mutualiste ou réseau,** l'ensemble formé par les institutions de microfinance mutualistes de base dotées de la personnalité juridique et par les structures de regroupement telles que les unions et les fédérations ;

# **INTRODUCTION**

Madagascar est un pays à vocation agricole, mais ses paysans ont peu de ressources à investir pour développer leur production. Plusieurs d'entre eux vivent au-dessous du seuil de la pauvreté. Cette pauvreté se traduit principalement par l'incapacité d'assouvir la faim, l'inaccessibilité aux soins de base et à l'éducation, l'ampleur du chômage, la précarité de la condition de vie c'est-à-dire l'incertitude permanente du lendemain. Le secteur bancaire classique est réticent à répondre à leurs besoins. C'est pour cette raison que les paysans s'organisent, eux-mêmes, pour la mise en place d'un système de crédit adapté à leur situation.

Actuellement, la microfinance est considérée comme une arme efficace pour lutter contre la pauvreté dans les pays en développement. Selon l'Organisation des Nations Unies (ONU), la microfinance se définit au sens large comme la provision de services financiers à petite échelle, tels que, le crédit et les autres services financiers de base, à des personnes pauvres et à faibles revenus.<sup>1</sup>

A partir de la fin des années quatre-vingts, l'environnement réglementaire malgache est devenu favorable au développement du secteur financier. Le Gouvernement de Madagascar, avec l'appui de la banque mondiale, s'est intéressé au financement du monde rural et au développement des institutions financières de base, aptes à faciliter la mobilisation de l'épargne et à donner accès au crédit aux populations démunies et à celles privées d'accès à des institutions financières. L'un des objectifs poursuivis était de trouver les moyens pour réduire la pauvreté et de donner aux populations les moyens pour participer à leur propre développement.

En effet, des réseaux d'institutions financières sont déjà opérationnels dans beaucoup de régions de Madagascar. Il s'agit, entre autres, des institutions mutualistes, et des institutions non mutualistes.

Notre milieu d'étude, le district de Betroka, se situe dans la partie sud de Madagascar. La majorité de la population tiennent une activité agropastorale. Malgré leur volonté, bon nombre des ruraux n'arrivent pas à promouvoir leurs activités faute des moyens financiers. Il n'y a aucune institution financière dans le district de Betroka et beaucoup de personnes ont visiblement recours à un système de crédit informel avec un taux d'intérêt exorbitant pouvant même aller jusqu'à cent pour cent.

---

<sup>1</sup> *Enjeux* trimestre IV 2006, Magazine trimestriel d'analyse et de perspectives économiques de la CCIAA d'Antananarivo, page 30.

C'est dans cette optique que nous avons envisagé de mettre en place une institution de microfinance mutualiste dans le district de Betroka. Notre étude a été effectuée dans 4 zones du district dont la commune rurale de Betroka, la CR de Jangany, la CR d'Isoanala, et CR d'Ianabinda. Notre choix a été basé sur la facilité d'accès à ces communes et ses potentiels en agriculture, élevage, et en secteur tertiaire notamment le commerce.

Notre ouvrage est intitulé : « **Projet d'implantation d'une institution de microfinance mutualiste de base dans le district de Betroka** ». La problématique est de savoir si ce projet est faisable dans le district de Betroka.

Ce thème de projet nous permet de mettre en pratique notre connaissance théorique acquise à l'Université de Toamasina dans le domaine des finances et comptabilité et en même temps de contribuer au développement de la population du district de Betroka.

Notre méthodologie de recherche a été fondée sur une enquête participative auprès de la population du milieu d'étude. Nous avons considéré les différentes catégories sociales : les paysans producteurs, les opérateurs, le secteur public, le secteur privé, les différentes catégories d'âges, la dimension genre. Le but est d'assurer la fiabilité des données, et de faire en sorte que les problèmes et solutions viennent de la part de la majorité de la population afin de garantir l'efficacité et la pérennité du projet à entreprendre. Après l'enquête, nous avons effectué un stage de découverte de trois mois au sein d'une institution de microfinance PHBM connue sous le nom commercial FIVOY (Fitehirizana Vola Ifampisamborana). Ceci nous a aidé à savoir plus sur la microfinance. La dernière étape correspond à l'élaboration du présent mémoire.

Pour la pertinence de notre étude, nous avons divisé le document en deux parties composées chacune de trois chapitres. La première partie est intitulée : identification du projet, et la seconde partie : étude de faisabilité technique et de rentabilité financière du projet.

# **Partie I :**

## **IDENTIFICATION DU PROJET**

Nous allons voir dans cette première partie les trois chapitres suivants :

- Chapitre I : La présentation du projet,
- Chapitre II : L'étude du marché et les stratégies Marketing de la société pour la relance de ses produits et de ses activités et
- Chapitre III : les différents services financiers offerts par l'institution ainsi que la stratégie de mise en place que mène notre institution.

Le chapitre premier consiste à présenter l'historique de l'institution financière à Madagascar et ses différents acteurs. L'historique de l'IMF nous a aidé à mieux comprendre l'objectif de cette institution, et c'est pour cette raison que nous sommes convaincus de lancer une institution de microfinance dans le district de Betroka. Nous allons ensuite présenter les caractéristiques de l'institution à entreprendre et le lieu d'implantation de ce projet.

Le second chapitre traite l'étude de marché comprenant l'analyse de la demande et de l'offre, ainsi que politiques et les stratégies marketing utilisées par notre institution.

Et pour terminer cette partie, nous allons montrer dans le dernier chapitre, les différentes activités de l'institution, adéquats aux besoins de la population.

# **CHAPITRE I-PRESENTATION DU PROJET**

Ce premier chapitre nous montre respectivement le cadre générale du projet, les caractéristiques du projet et la présentation du lieu d'implantation du projet.

## **Section 1 : cadre général du projet**

### **§ 1- Généralités sur la microfinance**

#### ***A-Histoire de l'IMF à Madagascar<sup>1</sup> :***

Les premières Institutions de microfinance à Madagascar sont apparues très récemment ; trois phases distinctes marquent l'évolution de ce secteur financier : la période précédant les années 90, celle allant de 1990 à 1995 et la période actuelle s'étendant de 1996 à nos jours.

Avant 1990, les expériences en matière de microfinance étaient limitées et aucune institution spécialisée en matière de microfinance n'existe pas encore à cette époque. Néanmoins, on peut recenser quelques expériences dans ce secteur. Comme celle de la banque d'Etat pour le développement rural (BTM), banque nationale depuis 1976 puis reprise en 1990 par le Banque Of Africa (BOA) dans le cadre de sa privatisation. La BOA intervient dans ce domaine à l'octroi de crédit au paysannat, mais elle n'atteignait qu'une frange limitée de la population rurale.

L'intervention de cette banque en faveur du secteur de la microfinance s'est toutefois maintenue après sa récente privatisation, d'autres expériences peuvent être évoquées, comme celles de la Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (SIPEM) qui aide les petites et moyennes entreprises en leur fournissant un appui financier. Ou encore celle des Institutions Financières qui se limitaient à la collecte de l'épargne comme la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

La période de 1990 à 1995 est la phase d'émergence des premières Institutions financières spécialisées intervenant dans le domaine de microfinance, cette émergence a été favorisée par la conjugaison des interventions des acteurs de la microfinance. Mais ce développement est aussi dû au dynamisme du secteur privé. En effet, dès 1987, le Groupement des Entreprises à Madagascar (GEM) a créé l'APEM (Association pour la Promotion des Entreprises à

---

<sup>1</sup> [www.madamicrofinance.mg](http://www.madamicrofinance.mg)

Madagascar), par laquelle entreprend, en pionnier, l'appui financier des jeunes diplômés sous forme de participation en capital et avances de compte courant d'associé.

Au cours de cette période, de nombreuses institutions financières, intervenant dans le domaine de la microfinance se sont créées. On peut notamment recenser en ce qui concerne les Institutions Mutualistes AECA/ CIDR en 1990 dans la région de Marovoay, CECAM/ FERT en 1990 dans la région de Vakinakaratra, OTIV/DID en 1994 dans la région de Toamasina et du Lac Alaotra, ADEFI en 1995 à Antsirabe et OTIV/ WOCCU en 1995 à Fianarantsoa (WOCCU est l'opérateur qui a lancé l'implantation initiale du réseau TIAVO ; il a ensuite relayé par l'IRAM à partir de 1990.

Quant aux institutions financières non mutualistes, on peut recenser SIPEM à partir de 1990 à Antananarivo et dans un rayon de 30 Km autour d'Antananarivo, APREM créée en 1987 sur Antananarivo et Tuléar, EAM (Entreprendre à Madagascar) initié sous forme de projet en 1990 et transformé en 1996 en association de droit malagasy, le projet VOLAMAHASOA/ CIDR créé en 1993 à Tuléar.

Enfin, la période de 1996 à nos jours peut être considérée comme la phase de développement et de croissance de l'institution de microfinance. Elle se caractérise par l'extension géographique et la consolidation des réseaux créés durant la période précédente, et également par la création de nouvelles structures intervenant dans la microfinance mais qui ne sont pas encore suffisamment structurées. Elles constituent en quelque sorte un stade de « pré institutionnalisation ». Cette phase traduit le dynamisme de ce secteur en plein développement au niveau national.

#### ***B- Les acteurs de la microfinance***

A Madagascar, le secteur microfinance a connu un développement considérable grâce à l'intervention des principaux groupes d'acteurs suivants :

- Le Gouvernement, avec sa politique en faveur de la promotion d'un secteur financier au service du développement agricole,
- Les bailleurs de fonds qui ont mis en œuvre plusieurs programmes d'appui au secteur à partir de 1990, notamment la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement, la Coopération Suisse, le PNUD, etc.

- Les opérateurs techniques spécialisés : ACEP, CIDR, WOCCU, IRAM, FERT, ICAR, DID qui ont apporté à la grande Ile leur savoir-faire et les expériences issues de leurs interventions en Afrique et dans d'autres continents,
- Les associations professionnelles des institutions de microfinance : APIFM et AIM
- Les institutions de microfinance,
- Les institutions Bancaires

## **§ 2- La politique gouvernementale sur la microfinance**

Dans le cadre de sa politique économique, le Gouvernement malgache s'est fixé comme objectif d'assurer la croissance économique soutenue, et ce, en partie, grâce à l'augmentation de la contribution de la part des investissements privés à la réduction de la pauvreté.

L'un des moyens retenus pour atteindre cet objectif a été la réforme du secteur financier, cette réforme s'est concrétisée, entre autres, par la promotion de la microfinance et ce par la création des systèmes financiers, proches des bénéficiaires dans lesquels les clients sont non seulement bénéficiaires des services et de crédit mais également membres propriétaires des parts sociales et clients d'épargne.

La politique du Gouvernement de Madagascar pour le secteur de microfinance est volontaire et concerne à la fois développement de celui-ci et sa régulation, la mise en œuvre s'est traduite par :

- L'engagement pour la réforme du secteur financier (politique monétaire et fiscale)
- L'adoption d'une loi (96-020) portant règlementation des activités et organisation des Institutions Financières Mutualistes.
- La coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance est dévolue au Ministère des Finances ; c'est-à-dire que cette coordination en partenariat avec les intervenants est sous la responsabilité de ce Ministère suivant l'arrêté n° 3312/ 95/ Min/ FIN/ ECO du 08 Avril 1995.
- L'attribution à la CSBF du rôle de surveillance du secteur, du suivi de l'application des normes prudentielles et règles d'autorisation d'agrément.

#### ***A- Un cadre de libre marché pour la microfinance***

Le gouvernement a décidé de permettre le développement des IMF dans un cadre de libre marché pour la microfinance sans imposer de contraintes particulières sur la fixation des taux d'intérêt.

Les programmes d'assistance des bailleurs de fonds ont été harmonisés afin d'éviter les redoublements et amener la présence des divers éléments nécessaires au développement de la Microfinance.

En collaboration avec les différents acteurs et intervenants, le gouvernement malgache a engagé une réflexion sur :

- L'appui à la professionnalisation des IMF
- La régularisation de leur développement sur tout le territoire
- La définition d'un cadre sécurisant et favorisant l'accès au refinancement.

#### ***B- La politique du Gouvernement sur le développement de la microfinance***

Les principes de bases de la stratégie du Gouvernement dans le cadre de système Microfinance sont entre autres constituées par :

- L'appui de façon souple au développement des IMFs sur la base d'initiative locale d'ordre privé,
- La promotion d'un environnement susceptible d'assurer la mobilisation de l'épargne et la gestion des services financiers,
- L'encouragement de l'établissement des institutions efficaces, valables et accessibles,
- Le renforcement des lois commerciales et de leur système judiciaires de façon à pénaliser les fraudes et protéger les avoirs,
- L'encouragement des établissements financiers mutualistes en fonction des besoins spécifiques de la population,
- L'assurance de la liberté et de l'autonomie financière
- L'encouragement des IFM à établir des Associations Professionnelles.
- L'assurance que les mesures nécessaires puissent inciter les catégories défavorisées à s'intégrer dans les IFM existants.
- L'encouragement du développement des liens entre IFM et le secteur bancaire.

## **section2 : Caractéristiques du projet**

### **§1- Les objectifs du projet**

#### ***A- Objectif global :***

Le projet a des buts sociaux tels que la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie générale de la population.

#### ***B- Les objectifs spécifiques à atteindre:***

Notre projet a pour objectifs spécifique de :

- Favoriser l'accès des petits producteurs, exclus du circuit bancaire, à des services financiers de proximité et adaptés à la taille de leurs activités.
- désenclaver économiquement les zones isolées du district.

#### ***C- Résultats attendus :***

Nous attends de ce projet les résultats suivants :

- L'incitation à la production,,
- L'accroissement de la productivité,
- La lutte contre l'épargne sur pied et la réduction de la thésaurisation.

### **§ 2- Les statuts juridiques du projet :**

#### ***A- Dénomination de la société***

Notre institution sera dénommée : **Institution Financière Mutualiste de Betroka**, sous le sigle « IFMB ». Nous avons choisi ce nom, car notre activité consiste notamment à offrir des services financiers, selon le système mutualiste, auprès de la population de ce district.

#### ***B- Raison sociale***

La « IFMB » a pour raison d'être, la collecte des épargnes des sociétaires et l'octroi de crédit. Les institutions de microfinance mutualistes ou non mutualistes sont classées en trois niveaux selon les opérations qui leur sont autorisées. Il existe des IMFs de niveau I, des IMF de niveau II et des IMF de niveau III, nous avons choisi de mettre en place dans le district de Betroka une institution de microfinance mutualiste de base de niveau II.

#### ***C- Siège social***

Les bureaux administratifs seront implantés dans la commune urbaine de Betroka tandis que les caisses seront installées dans tous les zones d'intervention du projet.

#### **D- Forme juridique**

Selon l'article 2 du décret n° 2007-012 fixant les formes juridiques des IMF, les institutions de microfinance mutualistes de base du niveau 1, 2, 3 sont constitués sous la forme juridique de société coopérative<sup>1</sup>.

Dans cette mesure, notre institution « IFMB » est une Société coopérative.

Avant le démarrage des activités, les IMF 2 et 3 mutualistes doivent disposer d'un capital minimum libéré ou bénéficiaire d'une dotation de 15 000 000 Ar. Nous avons fait un apport de 23 856 000 Ar, la valeur de la part sociale d'un sociétaire est fixée à 10 000 Ar, et ce capital augmente au fur et à mesure que le nombre de sociétaires augmente.

**Adresse électronique :** [mutuellebetroka@yahoo.fr](mailto:mutuellebetroka@yahoo.fr)

**Téléphone :** + 261 33 24 465 44/ +261 33 08 421 91

**Bureau administratif :** dans la commune urbaine de Betroka.

**Durée de vie :** non déterminée

### **Section 3 : Présentation du lieu d'implantation du projet**

#### **§ 1- situation géographique et aperçu historique du district de Betroka**

Avant de parler du cadre géographique du district et de sa délimitation administrative nous allons voir, en premier lieu, son historique.

##### ***A- Historique du district de Betroka***

Le terme Betroka est formé par deux mots : « BE » signifiant gros ou grand et « TROKY ». Ce mot « TROKY » veut dire ventre, mais non Troka. Littéralement, Betroka se traduit par « ventru ».

Plusieurs explications sont avancées pour expliquer l'origine du nom de la ville, mais d'aucun parle de l'existence d'un grand baobab ou zaha (aujourd'hui disparu) qui avait poussé à l'Est de la ville. Donc le nom vient des deux mots BE et TROKY.

La seconde signification du mot « TROKY » est « VAKIRA » ou « FATIDRA ». Ces termes désignent la parenté par le sang. VAKY se traduit par « incision » et « RA » par sang. Le

---

<sup>1</sup> [www.banque-centrale.mg](http://www.banque-centrale.mg)

« Vakira » ou « Fatidra » est un pacte de sang très respecté par les Bara. « Fatidra » se traduit donc par alliance par le sang.

Pour expliquer brièvement le « Vakira », il s'agit d'un pacte accompagné d'une cérémonie au cours de laquelle les deux personnes qui désirent renforcer les liens d'amitié se boivent du sang, et se font des aveux devant les témoins. Cette coutume est toujours pratiquée par les Bara.

La ville de Betroky doit son nom à un roi Bara qui habitait le village de Mahazoarivo (ne constituant actuellement qu'un quartier de la ville de Betroka). Il était connu pour son hospitalité et sa gentillesse. On l'avait surnommé Behava ou Betroky, c'est un roi juste et bon. Les étrangers de passage sont bien accueillis et parfois devenus ses « Vakira ». Les rois des autres tribus étaient en bon termes avec lui. Le roi avait l'habitude de se baigner dans une petite rivière qui prend sa source au Nord-Est de la ville de Betroka, alors on appelait cette rivière la rivière du roi Betroky. Le nom est resté et ensuite adopté par les gens pour désigner la ville de Betroky.

#### ***B- Cadre géographique et délimitation administrative***

Le district de Betroka est situé dans la partie sud de Madagascar et est localisé entre 22,67° et 25,20° de latitude sud et entre 45,18° et 47,40° de longitude. Il s'étend sur une superficie de 14060Km<sup>2</sup> avec une population totale estimée à 173151 habitants et est caractérisée par une population relativement jeune, et à majorité rurale. Ce district est constitué de 21 communes et 181 Fokontany. Il est traversé par la RN 13, reliant la ville d'Ihosy et celle de Fort Dauphin.

Il est délimité au Nord par le district d'Ihosy (Région Ihorombe), au Sud par la commune rurale de Beraketa (Région Androy), à l'Est par le district d'Iakora (Région Ihorombe) et à l'ouest par le district de Benenitra et C.R. Ilakaka.

##### **a) Démographie**

Le district de Betroka a la densité de population de 11,57hab/km<sup>2</sup>.

**Tableau n° I: Population du District de Betroka**

District	Population		Superficie (km <sup>2</sup> )	Densité (hab/km <sup>2</sup> )
	2006	2007		
<b>Betroka</b>	<b>162069</b>	<b>173151</b>	<b>14 060</b>	<b>11,57</b>

Source : Monographie du district de Betroka année 2008

**Tableau n° II: Répartition de la population par milieu de résidence en 2001**

District	Population Urbaine 2001	Population Rurale 2001	Total
Betroka	18 098	124 302	142 400

Source : Recensement Ilo, 2001

**Tableau n° III : Structure de la population par sexe**

District	Population 2001		
	Homme	Femme	Total
Betroka	70 925	71 475	142 400

Source : Recensement Ilo, 2001

Dans l'ensemble du district, la population comporte plus de femmes que d'hommes. Les femmes représentent 50,19% de la population dans le district de Betroka. Cette prédominance des femmes s'observe surtout en milieu rural.

**Tableau n° IV : Structure de la population par tranche d'âge**

District	Tranche d'âge						Total
	0-4 ans	5 - 9 ans	10-14 ans	15- 19 ans	20- 64 ans	65 ans et +	
Betroka	25 038	19 899	16 982	15 619	59 867	4 995	142400

Source : Recensement Ilo, 2001

En considérant l'âge, la population de Betroka est relativement jeune, étant donné que 43,48% de la population sont âgés de moins de 15 ans et 54,45% de moins de 20 ans. La population de plus de 65 ans est minoritaire dans ce district, avec une proportion de 3,5%.

En ce qui concerne la répartition selon la classe sociale et selon les données Ilo en 2001, la population de Betroka est composée de 32.1% de riches, et de 18.45 % de pauvres, dont 2,45% complètement démunis. La classe moyenne domine, avec 49.45% de la population.

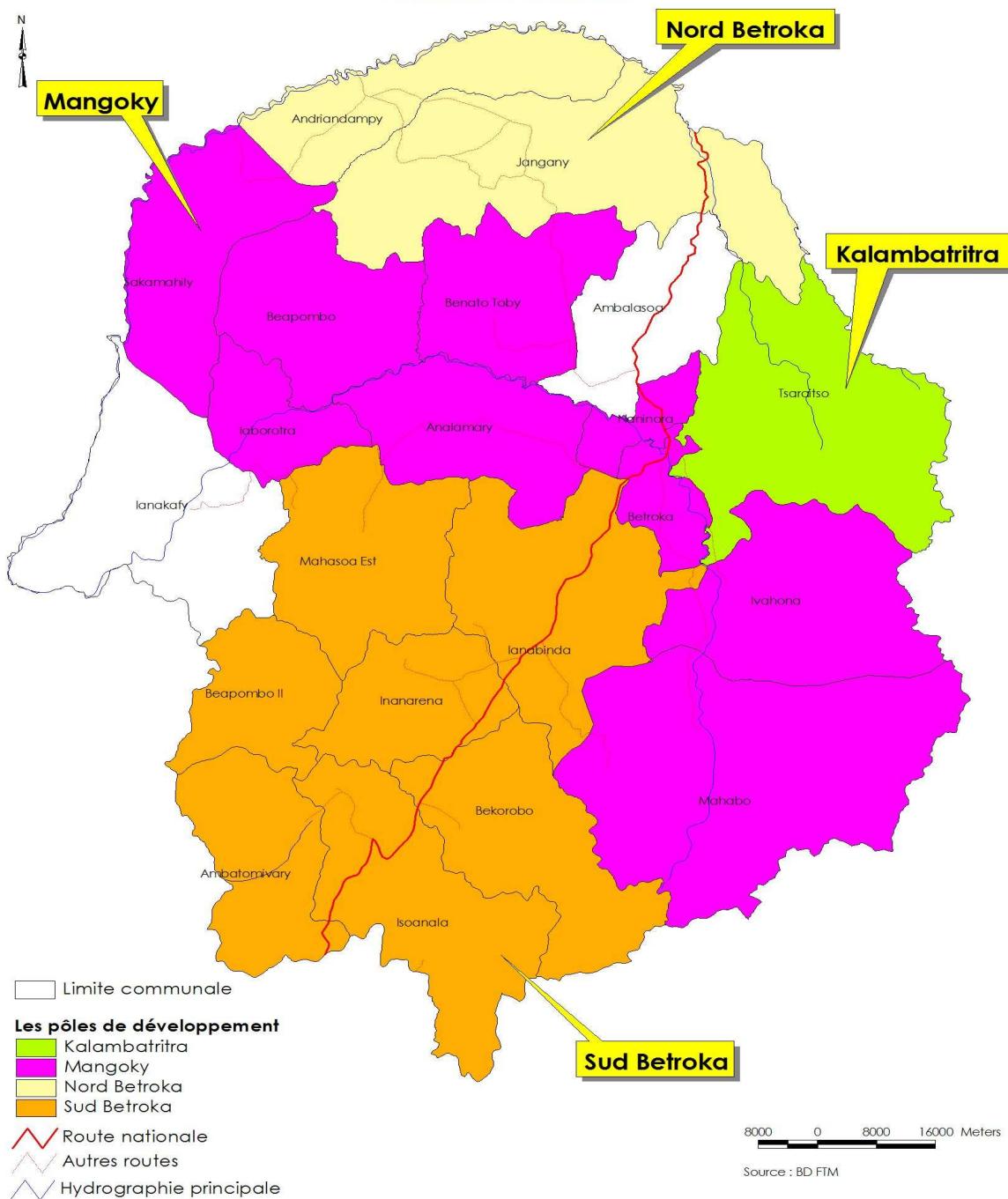
**Tableau n° V : Répartition de la population de Betroka par classe de bien être**

CATEGORIE DE POPULATION	POURCENTAGE
Riches	32.1%
Moyens	49.45%
Pauvres	16%
Complètement démunis	2.45%

Source : OMEF 2006

*b) La carte du district de Betroka*

**Figure n° 1: carte du district de Betroka**



Source : PRD Anosy, 2005

## **§2- contexte social et infrastructurel**

### ***A- Contexte social du district***

Le contexte social nous aide à savoir l'organisation sociale au sein de ce district et son étude nous présentera un intérêt dans l'élaboration de la stratégie de mise en place de l'IMF.

Le district de Betroka est essentiellement peuplé de Bara autochtones. Ce district est aussi une zone d'immigration c'est qui explique la présence de plusieurs groupes ethniques comme les Antesaka, les Betsileo, les Antefasy, les Antanosy, les Antandroy, attirés par la réputation agropastorale de la région.

Quant à l'organisation sociale, tous les villages ont la même structure sociale. Ainsi, il existe trois types de pouvoirs :

- Le pouvoir officiel de l'autorité administrative,
- Le pouvoir traditionnel représenté par le « Mpanjaka » ou « Lonaky » ou encore « Mpita-hazomanga »
- Le pouvoir du fokonolona par le Dina.

Dans les villages, le pouvoir du chef traditionnel supplante celui des deux autres. Dans le monde rural bara, avant de faire des activités ou des projets, on demande l'avis et la bénédiction du « LONAKA » sinon ils rencontrent des résistances passives.

#### ***a) Règlement des conflits :***

Les conflits entre individus, même si parfois graves se règlent très souvent au niveau des Fokontany grâce aux notables au « Filongoa ». Le litige foncier fait partie des grands conflits sociaux, souvent inter villageois ou intercommunaux.

Quand il s'agit des grands conflits, ils sont d'abord réglés au niveau des autorités communales, sous l'arbitrage d'un « toteny », un sage impartial écouté et élu par le Fokonolona. C'est en quelque sorte un tribunal social menant toujours à l'établissement d'une nouvelle cohésion sociale. Si ces deux catégories de conflit ne se règlent pas au niveau de la société, le règlement se fera au niveau du district et tribunal de Betroka.

Par ailleurs, les vols de zébus font partie des grands conflits, ils se règlent souvent par le recours au tribunal ou au niveau de la société, par le « Dina ».

*b) Culture de société*

1) Les us et coutumes

La cérémonie rituelle des us et coutumes des Bara doit se faire devant le poteau rituel « hazomanga » au village ancestral quel que soit le contexte de l'événement. On constate que les Bara investissent en achetant surtout des zébus, ils n'en ont besoin que pendant les cérémonies rituelles (circoncision ou savatse, le mariage oufafy vady, bilo, etc....) et durant le rituel funéraire « ou havoria ».

2) Le mariage

La demande en mariage se fait au village ancestral de la proposée. Il s'agit d'un débat entre les deux familles pour bien connaître le demandant et son origine. Deux zébus doivent être offerts à la famille de la jeune mariée. L'un des zébus est offert aux parents de la mariée et l'autre sera présenté devant le poteau rituel (Hazomanga) du clan de la mariée pour y être immolé lorsque le marié aura gagné son épouse. Par conséquent, le mariage traditionnel devient légitime s'il existe un procès verbal signé par les nouveaux mariés.

3) L'enterrement et le rituel

La dépouille mortelle est enterrée au site funéraire du clan : le « fasan-drazana » ou « lolon-drazana ». Le rituel de l'enterrement « havoria » est complexe et long à décrire. Des zébus sont immolés, sinon l'enlèvement va porter malheur aux vivants proches du défunt. Si le défunt n'a pas d'enfant ou que celui-ci est mort loin de la région ancestrale et qu'il est impossible de faire venir sa dépouille mortelle, on érige une pierre levée ou « tsangambato » au nom du défunt dans un endroit bien visible par les personnes de passage.

*c) Éducation*

Le taux de scolarisation primaire de Betroka est de 63%.

**Tableau n° VI : Taux de scolarisation primaire (2008 – 2009)**

Districts	Population Scolarisée	Taux de scolarisation brute	Taux de scolarisation net
<b>Betroka</b>	<b>27422</b>	<b>93%</b>	<b>63%</b>

Source : CISCO BETROKA

*d) Sécurité*

Presque la totalité des paysans se plaignent de l'insécurité dans l'exercice de leurs activités productives. Une telle situation peut être expliquée par l'insuffisance des services de sécurité étant donné que seulement 30% des communes existantes bénéficient de l'intervention des gendarmes, 30% de celle des quartiers mobiles et 5% de celle de la police. Le renforcement des services de sécurité est, par conséquent, une priorité exigée.

**Tableau n° VII : Pourcentage des communes des districts présentant les services de sécurité**

Services de sécurité	Taolagnaro	Amboasary Sud	Betroka
Gendarmes	<b>16,67%</b>	<b>28,57%</b>	<b>30,00%</b>
Quartiers mobiles	<b>95,83%</b>	<b>92,86%</b>	<b>30,00%</b>
Policiers	<b>37,50%</b>	<b>57,14%</b>	<b>5,00%</b>
Militaires	<b>4,17%</b>	<b>7,14%</b>	<b>0,00%</b>

Source: ILO, 2001

**A- *Infrastructures***

*a) Infrastructures de communication*

L'insuffisance des infrastructures de communication constitue une des causes de l'insécurité dans le district de Betroka. On utilise souvent le BLU, et les services de communication offerts par TELMA ne sont pas accessibles à la majorité de la population pour leur coût trop élevé par rapport à son pouvoir d'achat.

**Tableau n° VIII : Réseau de communication dans le district de Betroka**

District	TELMA	INTERNET	Réseau ORANGE	Réseau ZAIN	BLU
<b>Betroka</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>Oui</b>

Source : Notre propre enquête, Août 2009

*b) Infrastructures routières*

Les routes, dans le district de Betroka, sont en général en mauvais état, qu'il s'agisse des routes nationales ou des routes d'intérêt provincial. Une longueur de 14 Km seulement est goudronnée. Les routes secondaires et les pistes dominent. Néanmoins, 67% des routes sont praticables pendant toute l'année grâce au climat.

**Tableau n° IX : Etat des routes dans le district de Betroka**

Route (en km)	Goudronnée	Secondaire	Piste	Total
Betroka	14,00	1 489,00	148,00	1 651,00

Source : Monographie du district de Betroka 2008

c) Association paysanne

Le système de groupement ou d'association paysanne n'est pas très courant pour la population locale car seulement 18.7% des ménages exploitant une quelconque filière sont membres des associations<sup>1</sup>. Par ordre d'importance, les avantages cités par les membres sont les appuis techniques, les appuis financiers, la fixation des prix de vente des produits, les débouchés.

En ce qui concerne ceux qui ne sont pas membres des associations paysannes, les raisons en sont notamment l'inexistence d'associations donc l'inexistence d'aucune initiative pour s'associer ou les difficultés de conditions d'accès dans les associations existantes.

**Tableau n° X : Tableau résumant les raisons de non intégration dans les associations paysannes**

RAISONS	POURCENTAGE
Inexistence	69.8%
Difficulté des conditions d'adhésion	2.6%
Autres raisons	27.6 %
Total	100,0 %

Source : OMEF, 2006

**§3- Contexte économique**

Le district de Betroka repose essentiellement sur le monde rural sous attendus par un système agropastoral de type traditionnel. La répartition des actifs occupés montre la domination des agriculteurs. Selon les résultats de l'enquête menée par l'OMEF dans ce district, l'agriculture est toujours à la tête des activités de la population et occupe 85.96% des habitants ; suivent ensuite l'élevage avec 65.26%, l'artisanat et les autres activités non spécifiques intéressant 21.4% de la population. Quant à la filière pêche, elle n'occupe que 2.8% de la population.

---

<sup>1</sup> OMEF 2006

La majorité des habitants de ce district vivent encore au dessous du seuil de pauvreté (=1\$/jour<sup>1</sup>) et le revenu salarial annuel moyen de la population confirme cette tendance.

**Tableau n° XI : Répartition des unités de production selon les secteurs d'activités**

ACTIVITES	POURCENTAGE
	MENAGE
<b>Agriculture</b>	<b>85.96%</b>
<b>Elevage</b>	<b>65.26%</b>
<b>Pêche</b>	<b>2.8%</b>
<b>Artisanat et autres</b>	<b>21.4%</b>

Source: OMEF, 2006

#### **A- Agriculture**

L'économie d'autosubsistance prédomine dans le district. Le rendement des cultures y reste faible du fait de techniques agricoles traditionnelles, alors que le district dispose des vastes terres et de conditions agro climatiques favorables à l'agriculture. Les produits de base comme le riz et les aliments de substitution comme le manioc, maïs sont les plus pratiquées dans cette localité, mais ils sont mal exploités et n'arrivent pas à satisfaire les besoins.

Grâce à l'intervention de certains projets de développement rural dans ce district, une extension de surface irriguée de 45 878 ha<sup>2</sup> sera possible et c'est une occasion à l'IMF de s'implanter pour satisfaire les besoins en matériel et en crédit des paysans.

**Tableau n° XII : Tableau faisant apparaître les types de culture exploitée par les ménages du district de Betroka**

Filières	Pourcentage de ménages
<b>Riz</b>	<b>59.28%</b>
<b>Manioc</b>	<b>36.84%</b>
<b>Oignon</b>	<b>14.73%</b>

Source : OMEF 2006

#### a) Riz

La riziculture est la plus importante culture pratiquée dans le district de Betroka. Au niveau du district, elle occupe plus de 70% des terres cultivées et d'après nos enquêtes presque la totalité des unités de production enquêtées cultive du riz.

---

<sup>1</sup> Seuil fixé par l'ONU

<sup>2</sup> Génie rurale Betroka

**Tableau n° XIII: Tableau faisant apparaître la production de riziculture dans le district de Betroka pour culture de 1<sup>ère</sup> saison 2009**

N°	Communes ou périmètres	Surfaces cultivées (Ha)	Rendement (T/Ha)	Production (T)
1	Jangany	82,0	2,5	205,0
2	Andrandapay	43,70	1,9	83,03
3	Ambalasoa	38,2	3,7	141,34
4	Tsaraitso	07,50	3,5	26,25
5	Ivahona	103,85	3,2	332,32
6	Bekorobo	154,60	3,4	525,64
7	Isoanala	237,12	3,3	782,49
TOATAL		667,97		2096,07

Source : CIRDR Betroka année 2009

Dans cette localité, une unité de production exploite en moyenne une superficie de 1,45 Ha et les agriculteurs sont presque propriétaire des terrains. La population de Betroka pourrait bénéficier encore plus des bienfaits de l'exploitation de la filière « riz ». En effet, celle-ci pourrait être une filière porteuse pour notre localité, étant donné que, d'une part elle fait déjà partie des principales cultures exploitées par la population, que ce soit en terme de superficies ou en quantité de production, et d'autre part, la demande au niveau de la région n'est pas encore satisfaite. Cela constitue donc une opportunité pour notre localité. Le problème à résoudre reste donc l'accroissement du niveau de production.

#### a) Manioc

Dans la partie sud de la grande Ile, le manioc joue vraiment le rôle d'aliment de substitut au riz et il constitue même un aliment de base dans certaines localités. A ce propos, ce sont Toliara et Betroka qui ont la plus forte demande en manioc.

La production de manioc frais enregistrée à Betroka en 2006 est évaluée à 6 375 t. Les 61,23% de la production sont autoconsommés et les restes sont destinés soit à la vente soit à d'autres utilisations. Les principaux problèmes rencontrés sur sa commercialisation sont l'abondance de la concurrence, la difficulté de transport et la recherche des débouchés.

#### b) Oignon

En ce moment, la culture d'oignon est encore sous-exploitée dans le district de Betroka. La production d'oignon était de 652 tonnes en 2004 au niveau du district, et de 805 tonnes en

2006 soit un rendement respectif de 1.6 et 2,3 tonnes à l'hectare. En deux ans donc, notre localité reconnaît un accroissement de production de 23.4%<sup>1</sup>.

Dans cette localité, presque tous leurs paysans vendent leurs produits agricoles mais ils en réservent quand même une partie pour l'autoconsommation.

Etant donné que notre district approvisionne le pôle leader (Taolagnaro), il importe alors d'accroître la quantité de production. L'effectif de la population de cette zone connaîtra une légère augmentation suite à l'exploitation de l'Ilménite, donc la demande future va certainement accroître et cela constitue une opportunité à profiter.

### ***B- Elevage***

Avec l'agriculture, l'élevage fait partie de la base de l'économie rurale du district de Betroka. Il existe plusieurs types d'élevage mais la commune s'est spécialisée surtout dans l'élevage extensif de zébus qui reste l'activité principale des paysans dans cette commune.

#### *a) Bovins*

Dans l'ensemble de la région de Toliara et du district de Betroka, l'élevage bovin est extensif. Cette pratique est favorisée par la disponibilité des pâturages ou des savanes herbeuses favorables à l'alimentation des bétails dans ce district. En 2008, le nombre des bovidés est estimé à plus de 143877 têtes de zébus. La moitié des éleveurs ont moins de douze (12) têtes de bœufs ; 25% ont entre 12 et 30 têtes ; et 25% ont plus de 30 têtes. 73,8% des éleveurs vendent une partie de leur production<sup>2</sup> sur le marché de la commune ou des communes voisines. Mais étant donné la valeur sociale que la population attribue aux bœufs, dans la plupart des cas, seulement une part de la production bovine est destinée à la vente. Et d'après nos enquêtes, seulement un bœuf sur 4 seulement est destiné à être vendu dans notre district. Ce qui fait que l'offre est insuffisante par rapport à la demande. D'ailleurs, 78% des vendeurs affirment que leurs offres sont insuffisantes par rapport à la demande sur le marché. Mais, malgré cette situation, le district de Betroka reste toujours parmi les principales localités qui approvisionnent en bœufs le marché national.

#### Les prix des bovidés sur le marché

Les prix sont variés selon les circonstances. Ils dépendent souvent de ceux du grand marché d'Ambalavao et de la côte Est, ainsi que de ceux d'Ambositra.

---

<sup>1</sup> Le CIRDR a recensé 1600 exploitants en 2004 et d'après l'enquête l'information auprès du CSA Betroka en 2009, aux environs 2100 unités exploitent cette filière.

<sup>2</sup> OMEF 2006

**Tableau n° XIV : Tableau récapitulation des prix des bovidés selon leur catégorie**

CATEGORIES	PRIX
Taureaux	300000Ar- 4000000Ar
Coupés	500000Ar- 900000Ar
Vaches	200000Ar- 340000Ar
Taurillons	250000 Ar-350000Ar
Génisses	220000Ar- 320000Ar
Vœux	160000 Ar- 200000Ar

Source : CIRDR Betroka 2008

*b) Ovins, porcins et volailles*

On ne peut pas les considérer comme des animaux conçus pour l'offrande dans la plupart de cas. Habituellement, ils sont vendus pour pallier certaines difficultés de la famille : achat des vêtements, des fournitures scolaires pour les enfants, des médicaments, des PPN, etc. Ces types d'élevage font partie des ressources financières de la population locale.

***C- Commerce***

Toujours à propos du contexte économique, le district de Betroka est caractérisé par la forte présence des marchés locaux. Presque toutes les communes possèdent au moins un marché. L'échange entre communes rurales ne se fait en moyenne qu'une fois par semaine. L'activité commerciale est pratiquée surtout par les immigrants.

***D- Mines***

Si on parle des produits du sous-sol, le district dispose d'énorme potentialité, du saphir au rubis. Actuellement, l'exploitation reste encore insuffisante alors qu'elle constitue une source de devise non négligeable pour le pays et une des principales sources de revenus pour la population locale.

***E- Structures d'intervention***

L'insuffisance des structures d'intervention pour le développement constitue un handicap pour le district de Betroka. En effet, les organismes de crédit tels les mutuelles d'épargne ou les banques sont quasi absentes. De plus, à cause de l'insécurité surtout en milieu rural, seulement quelques projets de développement (PSDR, PNUD) interviennent

dans ce district. D'après les contextes que nous avons vus ci-dessus, nous allons présenter par la méthode SWOT<sup>1</sup> les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du district :

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte occupation des actifs dans l'agriculture (87%)</li> <li>- Forte disponibilité en surfaces cultivables</li> <li>- Présence des établissements scolaires et sanitaires</li> <li>- Avoir important en cheptel bovin, caprin et ovin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prédominance de l'insécurité et des activités illicites</li> <li>- Mauvais état des routes</li> <li>- Insuffisance des sources d'énergie</li> <li>- Difficulté en communication</li> <li>- Faible intervention des ONG et organismes de développement</li> <li>- Absence d'initiative pour le groupement ou Association paysanne</li> <li>- Insuffisance d'encadrement sanitaire et d'encadrement scolaire (65 personnels soignant et un maître Faible taux de scolarisation</li> <li>- Infrastructures socio-sanitaires déficientes</li> <li>- Insuffisance des ressources matérielles affectées dans les districts</li> <li>- Insuffisance d'échange/mouvement des biens et personnes en intercommunal</li> <li>- Feux de brousse et culture sur brûlis encore pratiqués dans plusieurs localités</li> <li>- Isolement des zones rurales, niveau Communes, Villages</li> <li>- Taux d'analphabétisme très élevé</li> <li>- Insuffisance d'Infrastructure de base et de Communication.</li> </ul>

<sup>1</sup> SWOT est l'acronyme formé à partir des mots Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats respectivement Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- District appartenant à la région Pôle Intégré de Croissance</li> <li>- Demande de marché en produits agricoles non encore satisfaisantes au niveau régional et/ou national</li> <li>- Climat favorable à l'élevage bovin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de sécheresse à cause de la pratique des feux de brousse et des cultures sur brûlis provoquant l'ensablement des rizières</li> <li>- Beaucoup d'écoles non fonctionnelles</li> <li>- Important attachement à la tradition</li> </ul>

Source : recherche personnelle, Août 2009

D'après les généralités sur le district, Betroka dispose d'une forte potentialité productive en agriculture. La forte implication de la population dans ce secteur, d'une part, et d'autre part, la forte disponibilité des surfaces cultivables permettent certainement à ce district de se développer.

Toutefois, des mesures d'accompagnements sont à prendre pour atténuer les faiblesses et les menaces qui peuvent contrecarrer le développement local. Ainsi, les recommandations suivantes sont à considérer :

- Prioriser la lutte contre l'insécurité ;
- Réhabiliter les routes pour permettre la libre circulation des biens et personnes ;
- Implanter les différents réseaux de communication notamment la téléphonie mobile pour faciliter la circulation des informations ;
- Construire et réhabiliter les autres infrastructures économiques et sociales (barrages, marchés, établissements sanitaires et scolaires, bassins publics...) ;
- Intervenir dans le volet social en promouvant l'éducation et en donnant des encadrements et des formations techniques pouvant améliorer la productivité locale ;
- Lutter contre la pratique des feux de brousse et préserver l'environnement ;
- Inciter les projets et programmes de développement à intervenir au niveau du district pour faciliter l'acquisition de nouvelles technologies

Nous avons parlé dans le premier chapitre la présentation du projet. Dans la présentation nous avons vu, en premier lieu l'historique, les acteurs, et la politique du Gouvernement malgache sur la microfinance, en second lieu les caractéristiques du projet à mettre en place et enfin la présentation du district.

Maintenant, nous allons voir dans le deuxième chapitre, l'étude du marché. L'étude de marché concerne premièrement la description du marché visée, l'analyse de la demande et de l'offre et enfin les politiques et stratégies marketing adoptées par notre institution.

## **CHAPITRE II : ETUDE DU MARCHE**

L’analyse de marché est primordiale à tous les projets d’investissements. Effectivement, il doit y avoir une cohérence entre les besoins de la population et l’objectif du projet, car aucun projet ne réussit si l’on ne trouvera pas d’acquéreurs. Ainsi, nous avons fait l’analyse auprès de la population du district de Betroka, nous commençons l’analyse par la description du marché visé, et aborderons ensuite l’analyse de l’offre et de la demande avant de procéder à la définition des politiques et stratégies marketing à adapter.

### **Section 1- Description du marché visé**

#### **§ 1 Généralités sur le marché**

Le marché est le lieu de rencontre entre l’offre et la demande. L’étude de marché nous permet en effet de déterminer la part de marché à prendre ainsi que l’évolution de la demande afin de pouvoir prendre une décision pour se positionner. Elle nous aide à localiser les concurrents, à identifier les clients, à concevoir les produits à présenter sur le marché. L’étude de marché est importante pour connaître les besoins du marché, pour lui offrir les gammes de produits qui correspondent à ces besoins à satisfaire.

#### **§2 zones d’intervention du projet**

La première phase du projet consiste en l’étude de la zone d’intervention. Et nous avons choisi quatre communes du district de Betroka telles que la commune rurale de Betroka, la CR de Jangany située dans la partie nord du district (cf. carte du district dans la page 22), la CR d’Ianabinda et la CR d’Isoanala situées dans la partie sud du district. Ces zones d’intervention du projet présentent, pour le développement de la microfinance, des atouts tels que la facilité d’accès aux communes d’Isoanala et d’Ianabinda et la commercialisation des zébus pour la commune de Jangany. Les flux des échanges sont intenses dans ces zones d’études et il en est de même pour l’agriculture et l’élevage.

Le marché que nous ciblons dans ces communes qui reçoivent beaucoup d’immigrants et donc les plus peuplées du district, se caractérise par la présence de différents groupes ethniques. Ces derniers appliquent les savoir-faire de leur région d’origine et ceci implique la diversification des cultures et aussi la diversification des moyens utilisés par la population pour produire. A part que la culture du riz et l’élevage des zébus sont présents partout.

On constate aussi que des femmes chefs de famille et celles qui pratiquent des petits commerces sont très nombreuses dans ces zones. L'implantation de l'IMF sera un des moyens permettant de répondre leurs besoins, surtout à ceux des femmes pauvres.

### **§3- Habitudes d'épargne et de crédit de la zone d'intervention du projet**

D'après la descente sur le terrain, nous avons remarqué que les paysans de ce district sont habitués à faire des «épargnes sur pied » et la thésaurisation en zébus grâce aux revenus de leurs produits agricoles. Comme dans toutes les parties sud de Madagascar, les bœufs ont une valeur plus qu'un outil de production ou un simple produit à vendre. Au contraire, ils ont une valeur sociale importante et représente un signe de richesse. Ainsi, dans la plupart de cas surtout chez les Bara, les bœufs ne font pas l'objet de commerce, mais seulement d'une simple thésaurisation.

Toutefois, pour certains groupements c'est-à-dire les autres groupes ethniques, leur reflexe épargne en « zébus » s'explique par l'ignorance d'un autre système d'épargne auquel ils feraient confiance.

Pendant la période de soudure c'est-à-dire au moment de la préparation du sol pour les cultures ou en cas de problèmes survenus soudainement à la famille, les paysans pratiquant l'épargne sur pied vendent cette épargne à prix perdant et les autres préfèrent recourir aux usuriers pratiquants de « HATOKARO » ou du « VARY MAINTSO » plutôt que de faire des désépargnes. Le remboursement de ces « vary maintso » se fait en nature. Soit les paysans vont être obligés de travailler pour les propriétaires d'argent, ceci fait perdre les paysans à 1000% d'intérêt si l'on prend en compte le temps et l'effort du travail qui en découle. Soit les paysans vont être obligés de vendre leur récolte au prix déterminé en avant par l'usurier qui est souvent insatisfaisant par rapport au marché car les préteurs sont souvent des collecteurs.

En conséquence, les paysans seront toujours endettés, même s'ils produisent beaucoup car la moitié de leur production est destinée à payer leurs dettes.

Pour les cas de salariés ou des commerçants, ils ont l'habitude de placer leurs épargnes dans ses propres maisons. Cette habitude pousse ces gens à dépenser toujours. Cette catégorie de personne souffre souvent des problèmes liés à la mauvaise gestion de revenus, donc ils n'arrivent plus à subvenir aux besoins. Ainsi, pour satisfaire ces besoins ou pour obtenir le fonds nécessaire au commerce, ils font recours à des capitalistes qui leur font perdre jusqu'à 100% d'intérêt par mois.

## **Section 2- Analyse de l'offre et de la demande**

### **§.1- Analyse de le demande**

Tous les résultats de notre analyse de demande sont obtenus grâce aux enquêtes que nous avons menées auprès de la population de Betroka.

#### ***A- Population cible***

L'institution financière mutualiste de Betroka devra être accessible aux différentes catégories sociales de la population. La population susceptible de recourir aux services de la mutuelle est composée de salariés, de travailleurs du secteur informel, de femmes des fonctionnaires ou des salariés, qui exercent des emplois occasionnels, et de petits commerçants, de femmes monoparentales qui pratiquent des activités commerciales et des agriculteurs. Les produits devront être adaptés pour ces différents segments de marché.

#### ***B- La demande locale***

Dans ce district, la demande est potentiellement forte en matière de crédit car il n'y existe pas encore d'institutions ou d'établissements qui puissent satisfaire leurs besoins. D'après le résultat de nos enquêtes montrent que les 97% des enquêtés attendent impatiemment l'implantation de cette IMF. Cette demande varie selon les milieux (rural ou urbain) et les types d'activités qu'exercent ces clients potentiels.

Dans le milieu rural, les 95% de la demande de crédit sont destinés à l'exploitation agricole, par exemple le crédit productif agricole (CPA), le GCV, la LVM ; cela signifie donc que tous les ruraux de Betroka pratiquent l'agriculture. En prenant toujours le cas des agriculteurs, ils souffrent de l'insuffisance des intrants agricoles, des crédits nécessaires pour leurs exploitations et surtout des matériels agricoles. De plus, ces agriculteurs se plaignent du mauvais prix de leurs produits au moment de la récolte, ainsi ils croient que la présence d'une banque proche des bénéficiaires leur permet d'améliorer leurs activités. Leur demande en crédit s'exprime fortement au moment de la période de préparation des terrains de culture sol et surtout pendant la période de soudure.

Et dans le milieu urbain, les demandes se concentrent sur le fonds de roulement (FRI ou FRA), le crédit de dépannage d'urgence (CDU), le crédit pour la finition de la construction (FIC), le crédit de scolarité ou de consommation familiale.

Nous avons considéré donc que les crédits font partie des besoins pratiques de la population dans le district du Betroka.

En matière de dépôt, les clients préfèrent le dépôt à vue (DAV) pour qu'ils puissent le retirer en tout moment. Mais les dépôts rémunérés attirent surtout les gens aisés.

#### ***C- Motivation d'adhésion***

La motivation d'adhésion dépend des caractéristiques spécifiques au choix de crédit et d'épargne.

#### ***D- Avis de la population sur les services financiers proposés***

Dans toutes les catégories de la population, l'individualisme réside avant tout. Les gens préfèrent s'endetter individuellement par crainte de la caution solidaire. Pour les démunis, un effort de sensibilisation et de motivation est nécessaire pour les pousser à se regrouper.

En principe, les gens ne posent pas de problème sur les intérêts proposés par notre institution. Cela explique que l'institution offre des services plus compétitifs dans ce district.

### **§.2- Analyse de l'offre et de la concurrence**

L'analyse de l'offre consiste à faire l'étude de la concurrence c'est-à-dire l'identification des services financiers déjà existants sur le marché et visant le même cible.

Dans cette localité, l'épargne ne fait l'objet d'une concurrence il se concentre sur le crédit.

#### ***A- Concurrence directe***

Les concurrents directs de notre projet sont ceux qui offrent des services financiers similaires ou semblables à nos produits.

##### *a) Les crédits informels*

La microfinance en crédit informel est la seule utilisée par la population pour s'entraider en cas de problème. Ce choix relève de l'absence de microfinance dans ce district. Les crédits offerts par ce type de crédit est parfois à court terme et se fait entre des gens qui se connaissent. Les intérêts imputés atteignent parfois jusqu'à 100% par mois du capital emprunté et font plaindre tous.

*b) Les institutions de microfinance ou établissements de crédit*

Le district de Betroka ne dispose, jusqu'à présent, ni d'institution de microfinance ni d'établissement de crédit. C'est une opportunité que nous devons saisir pour implanter ce projet car d'après l'analyse de la demande ci-dessus l'offre locale n'arrive à satisfaire toutes les besoins de la population. Nous serons donc le premier promoteur du projet de microfinance dans le district de Betroka.

***B- Les concurrents indirects***

Pour notre projet, les concurrents indirects sont les services financiers offerts hors du district.

*a) La banque BOA Ihosy*

La plupart des salariés de Betroka vont demander des financements auprès de la BOA d'Ihosy ou dans une autre région. Ceci ne pose pas de problèmes de concurrence, car ils doivent faire des dépenses supplémentaires liées au déplacement. De plus, les paysans n'arrivent jamais à y accéder car ils considèrent la BOA comme une banque des salariés. La banque est d'ailleurs plus réticente face aux activités des paysans, elle demande beaucoup de formalité alors que beaucoup d'entre les paysans ne savent même pas lire.

### **Section 3- Les politiques et les stratégies marketings**

Nous allons voir ici les relations importantes entre les stratégies et les politiques marketings.

#### **§.1- Les politiques marketings**

Par définition, les politiques marketings consistent à exprimer les objectifs généraux de l'entreprise dans le sens de la protection de développement et de la réalisation des bénéfices puis en conditionnant la survie de l'entreprise.

Alors, la stratégie marketing est encore un ensemble des politiques que l'entreprise a choisi pour faire connaître, de faire aimer et pour vendre ses produits.

Ces politiques sont les suivantes :

- la politique de produit
- La politique de prix
- La politique de distribution
- La politique de communication.

#### **A- La politique de produit**

Les produits offerts par l'institution sont les services financiers proposés sur le marché. La politique de produit a pour objectif d'améliorer les services offerts à leurs membres et de développer le mouvement mutualiste en vue d'obtenir le maximum de bénéfices.

Notre institution va proposer sur le marché, un produit qui satisfait les besoins du marché dont l'épargne et le crédit.

#### **B- La politique de prix**

Par définition, le prix est un élément du marketing mix qui a un rôle essentiel sur le comportement d'achat des consommateurs. Dans notre projet, les prix des produits sont les intérêts imputés au capital alloué dont le taux est fixé à l'avance. Pendant tout le cycle de vie du projet, nous comptons fixer un taux d'intérêt plus bas et plus compétitif.

#### **C- Politique de distribution**

La distribution est un élément d'action du marketing mixes. Par définition, la distribution est un regroupement des opérations consistant à transporter le produit jusqu'à la vente aux clients. Dans la distribution, nous avons choisi une politique de communication.

Au moment du démarrage du projet, nous allons dépenser beaucoup sur cet élément pour attirer plus des clients.

#### **D- Politique de communication**

Pour faire connaître les produits, et convaincre les clients cibles à utiliser nos produits, l'institution va adopter deux types de moyens de communication à savoir :

- Moyens matériels : Les médias
- Moyens humain : agents d'animation de vente

##### *a) Les médias*

C'est l'intermédiaire qui intervient entre la société et le public. Nous emploierons donc les médias pour informer le public de l'existence du produit.

Les types de media que nous avons utilisé sont :

- Le spot télévisé et la radio,
- L'insertion publicitaire,

En plus de l'utilisation des medias, nous avons choisi de mettre des panneaux publicitaires dans chaque zone d'intervention de notre projet, distribuer des dépliants aux gents et des tee-shirts aux membres pour les motiver à être fidèle à l'institution.

Nous avons choisi ces différents moyens parce qu'ils informent les clients de l'existence de notre produit, de ses caractéristiques et de ses qualités.

*b) Agents d'animation de vente*

Il a pour rôle de convaincre les clients de prendre ce produit en leur démontrant les avantages du produit sous forme de « Conseil ». Dans notre projet, ce rôle est confié aux agents de crédit de chaque caisse.

Comme notre projet intervient dans le milieu rural, les agents de crédit vont faire cette animation de bouche à oreille à chaque personne.

## **§.2- Stratégies marketing**

La stratégie marketing est un processus consistant à analyser les opportunités existantes sur le marché et à choisir un positionnement, des plans d'action et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Il existe deux types de stratégie : la stratégie « push » et la stratégie « pull ». Ces deux stratégies peuvent être utilisées simultanément.

### ***A- La stratégie « PUSH »***

La stratégie PUSH « pousser » consiste à faire entrer les produits vers les clients. Elle utilise les techniques de la stimulation des vendeurs, de la promotion, auprès des distributeurs (à l'aide de remises, cadeaux,...) et en face des acheteurs finaux (bon de réduction, etc.).

### ***B- La Stratégie « PULL »***

La stratégie « PULL » consiste à attirer les clients vers l'institution en faisant de la publicité auprès du public. Ce dernier, suffisamment motivé par la publicité, va demander des services financiers auprès de la caisse locale de la mutuelle. L'objectif est de faire connaître le produit ou l'entreprise et d'attirer ainsi les clients.

Dans le cas de notre institution, nous utilisons seulement la stratégie « PULL ».

Nous avons vu dans le second chapitre l'étude du marché du projet. Cette étude nous montre les analyse de l'offre et de la demande et montre aussi les politiques et stratégies marketing menées par notre institution.

Nous allons voir, dans ce dernier chapitre, les activités de notre projet.

## **CHAPITRE III : ACTIVITES DU PROJET**

Nos enquêtes sur le terrain, nous montrent que le district de Betroka a besoin d'une mutuelle d'épargne et de crédit. C'est dans cette perspective que nous avons choisi l'IMF mutualiste de classe II.

Les services offerts par notre projet correspondent à ces besoins du marché et ils sont à prix raisonnable et compétitif. Nous essayons de montrer dans ce chapitre les différentes techniques opératoires, les critères d'octroi de prêt et aussi les stratégies de mise en place de ce projet.

### **Section 1- Techniques opératoires de l'institution « IFMB » :**

Comme nous l'avons dit dans la description des caractéristiques du projet, l'IFM de Betroka offre des services financiers tels que les crédits et les dépôts. En tant que mutuelle de niveau 2, (en ce qui concerne le crédit), notre projet va octroyer des crédits à court terme et moyen terme, y compris le crédit-bail. Concernant l'épargne, en tant que mutualiste, il collecte uniquement les épargnes de leurs sociétaires.

#### **§1- Opérations de crédits :**

Le crédit est un prêt accordé pour le financement d'un projet ou d'une activité. Dans ce type d'opérations, on parle d'octroi de crédit, qui est la principale activité de notre projet. D'après les enquêtes, l'octroi de crédit est le service le plus demandé par les sociétaires dans ce district.

Pour motiver les gens à y adhérer, L'IFM de Betroka offre un large choix de crédits adaptés aux besoins de la population. Nous proposons donc 08 types de crédits.

##### ***A- La Location Vente Mutuelle (LVM)***

Elle permet au sociétaire d'acquérir des matériels de production ou tout autre équipement en crédit-bail. Au terme d'une période de location durant laquelle il s'est acquitté d'un loyer, le bénéficiaire devient propriétaire du matériel. En pratique, la durée de la LVM est de 6 à 60 mois.

Avant d'acquérir ces matériels, les bénéficiaires doivent payer un apport minimum égal à 20% du prix d'achat du matériel neuf ou 40% du prix d'achat du matériel d'occasion

expertisé. Cet apport est considéré comme le premier loyer du matériel. Le taux d'intérêt pour la LVM est de 3% sur le capital restant dû.

**B- *Le crédit Productif agricole (CPA)***

Ce crédit permet aux paysans de financer des dépenses liées à la production végétale ou animale (main d'œuvre salariale, semences, engrains, pesticides, outillages, provendes). Il peut également être consacré au financement de l'artisanat. Sa durée est fixée en fonction du cycle de Production. Les caractéristiques de ce type de crédit sont :

Taux : 3%/mois, sur le capital restant dû.

Durée : 3 à 9 mois

**C- *Le Grenier Communautaire villageois (GCV)***

Ce crédit est offert par le projet pour que les paysans puissent mieux valoriser leurs récoltes. Ils vont stocker leurs produits dans un grenier en percevant une avance de fonds pouvant atteindre 75% de la valeur des produits stockés. Les produits sont stocker dans le GCV jusqu'à la période de soudure, lorsque les prix sont favorables. Les caractéristiques de ce crédit sont :

Taux : 3%/mois, sur le capital restant dû.

Durée : 5 à 8 mois, remboursés avant le déstockage du produit

**D- *Le Crédit de Dépannage d'Urgence (CDU)***

Il permet de faire face à des besoins urgents, exceptionnels ou imprévus et parfois non productifs : frais médicaux, décès, dépenses à l'occasion des fêtes traditionnelles. Les caractéristiques du CDU sont :

Taux : 5%/mois sur le capital restant dû

Durée : 1 à 4 mois

**E- *FRI ou Fonds de Roulement Individuel***

C'est un crédit de trésorerie pour les commerçants ou artisans.

Caractéristiques :

Taux : 4%/mois, sur le capital restant dû

Durée : 5 à 10 mois

**F- FRA : Fonds de Roulement Associatif**

Il s'agit d'un crédit de trésorerie pour les personnes morales.

Caractéristiques :

Taux : 5%/mois sur le capital restant dû

Durée : 4 à 10 mois selon la nature de l'activité financée

**G- FIC : Finition Construction**

C'est un crédit destiné à la finition d'un local.

Caractéristiques :

Taux : 3%/mois, sur le capital restant dû

Durée : 6 à 36 mois

**H- CSC : Crédit Scolarité ou consommation, crédit familial**

Ce crédit est destiné à aider les bénéficiaires au moment de la rentrée scolaire ou en cas de besoins familial.

Caractéristiques :

Taux : 5%/mois, sur le capital restant dû.

Durée : 1 à 10 mois

**§.2- Opérations de dépôt**

Les dépôts permettent aux sociétaires de mieux contrôler leurs dépenses et de les étaler dans le temps ; les dépôts sont un bon outil pour la gestion du budget familial.

**A- Le dépôt à vue**

Cette formule permet de garder en sécurité une réserve d'argent tout en pouvant en disposer à tout moment. Le montant déposé est libre, de même le déposant choisit le moment de ses retraits ; mais ce dépôt n'est pas rémunéré et en aucun cas son solde ne peut pas être débiteur.

**B- Le dépôt à terme**

Ce dépôt rémunéré est intéressant pour tous les types de patrimoines : du paysan à la grande entreprise. Il permet de faire fructifier une réserve de trésorerie sur une période convenue (au minimum 3 mois). Le taux de rémunération, attractif, est lié à la durée du dépôt et peut être négocié pour les montants élevés.

Caractéristiques :

Engagement de 3 à 18 mois

Rémunération : 3% à 8%/ an, intérêt versés à l'échéance.

#### **C- Le Plan d'Epargne Projet (PEP)**

Le PEP est un système qui consiste à un dépôt régulier par le déposant d'une somme fixe convenue entre lui et la mutuelle. Grâce à une épargne constituée au fil des mois, cette formule est à promouvoir auprès des sociétaires ayant un projet d'investissement en vue de constituer un autofinancement.

Caractéristiques :

Engagement de 12mois, 18 mois, 24mois, 36 mois renouvelable.

Versements programmés (hebdomadaire ou mensuels)

Rémunération : 9%/an, intérêt versé à l'échéance.

## **Section 2- Analyse du critère d'octroi de prêt**

Pour tout crédit, les quatre critères suivants sont capitaux pour l'analyse de la demande. C'est un outil facilitant la prise de décision pour les membres de la Commission d'Octroi de prêt (COP).

### **§.1- Premier critère : la moralité du sociétaire : notoriété et qualités personnelles.**

La connaissance de la moralité et des qualités personnelles du sociétaire permettra aux membres de la COP d'évaluer la volonté du sociétaire à rembourser. Ainsi, des recoupements auprès des personnes ressources, auprès du quartier, auprès du voisinage ou auprès des personnes fréquentées du sociétaire concerné sont indispensables. Cette enquête fait ressortir les points forts et les points faibles du demandeur de crédit.

L'historique des crédits et dépôts antérieurs et en cours aide les membres de la COP à évaluer la demande de crédit. Celle-ci peut être complétée par la qualité de relation du demandeur avec la caisse.

Il est intéressant de voir et de calculer les engagements en cours vis-à-vis des autres créanciers concernant le demandeur et des personnes avec lesquelles il a des liens familiaux. Le

conseiller et les membres de la COP tiennent compte des expériences de l'emprunteur dans l'activité à financer ou dans les autres activités génératrices de revenus (nombres d'années d'expériences, maîtrise de l'activité, rendement de l'activité).

### **§.2- Deuxième critère : La capacité de remboursement du sociétaire et l'analyse du projet.**

Un dossier est apprécié à partir de la capacité de remboursement de l'emprunteur. Ainsi, le conseiller doit démontrer aux membres du COP que le sociétaire, avec la totalité de ses revenus ôtée de la totalité de ses charges, a la capacité de rembourser l'institution. Le principe de prudence est toujours recommandé, c'est-à-dire que l'on prend en considération les revenus certains, et on prend toutes les charges, certaines ou probables, pour la sécurité du dossier.

Un plan de trésorerie mensuel couvrant la durée du prêt doit être établi, identifiant entrées et sorties et trésorerie résultante.

Ce deuxième critère doit identifier les types de risques et apprécier leur impact potentiel à octroyer.

### **§.3- Troisième critère : l'autofinancement/ l'épargne/ le patrimoine**

L'évaluation du patrimoine du sociétaire à sa juste valeur, ou à défaut, avec prudence, et l'analyse de son évolution à chaque demande de crédit, permettent aux membres de la COP d'améliorer la confiance dans le projet. L'existence d'autofinancement ou d'épargne au préalable réduit le risque pour le prêteur. Plus l'autofinancement est important, plus le risque diminue et plus le remboursement est assuré.

### **§.4- Quatrième critère : les garanties.**

Il est important que le conseiller et les membres du KMP procèdent à la visite des garanties avant tout octroi de crédit, pour vérifier sur place la véracité et donc pour la valorisation des biens offerts en garantie. Après, il faut s'assurer par des pièces justificatives (registres, factures, actes de ventes, cartes grises...) et par enquêtes que ces biens appartiennent bien au sociétaire ou à sa caution.

Le choix de garantie est important, il est effectué par le conseiller et le KMP de façon à être assurer qu'en cas de non remboursement :

- Les biens offerts en garantie sont faciles à transporter,
- Les biens offerts en garantie sont faciles à vendre,
- Les biens offerts en garantie ont des valeurs sentimentales qui poussent les débiteurs à payer régulièrement. La valeur de la garantie doit être proportionnelle au montant du crédit.

### **Section 3- Stratégie de mise en place du projet**

La mise en place de la mutuelle suivra une stratégie qui tient compte de l'importance de la connaissance du milieu et de l'implication des populations dans la démarche.<sup>1</sup> C'est dans cette optique que notre projet a adopté sa structure selon les cultures du milieu.

#### **§1- Emplacement des caisses**

D'après le contexte social du district que nous avons vu plus haut, nous avons su que les gens du village demandent l'avis du LONAKA pour obtenir sa bénédiction. Ainsi avant d'implanter ce projet, nous allons faire la visite de courtoisie, et en même temps la sensibilisation auprès du chef du village et des leaders du quartier pour avoir leurs opinions concernant les microfinances. Pour des raisons de sécurité et de proximité, nous allons placer les caisses auprès du marché local du village, et aussi auprès du poste de la sécurité nationale.

#### **§2- Les élus de l'IMFB**

Les membres du KMP et du KMM sont choisis parmi les leaders du village. La présence de ces derniers dans la gestion de la mutuelle va donner plus de confiance aux gens du village. Ces élus présentent des atouts pour la microfinance, car ils facilitent l'enquête de moralité du sociétaire, en cas d'octroi de crédit ; et aussi en cas d'insolvabilité des clients, il suffit l'intervention du LONAKA pour leur faire payer leurs dettes au lieu de faire recours au tribunal.

Nous avons vu dans l'étude précédente, la présentation du projet, les stratégies de mise en place, et les différentes activités du projet.

Maintenant, nous allons étudier dans la seconde partie la faisabilité techniques et la rentabilité financière du projet.

---

<sup>1</sup> Gilles MORIN : étude de faisabilité pour l'implantation d'institutions financières mutualistes (IMF) dans le province de Toliara, page 62

## **Partie II : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET RENTABILITE FINANCIERE DU PROJET**

La réussite d'une IMF dépend de la viabilité financière et de la viabilité institutionnelle.

Elle dépend de la viabilité institutionnelle, car les IMF doivent s'inscrire dans cadre législatif et réglementaire national du pays concerné. Il faut tenir également compte de la viabilité financière car les IMF doivent couvrir les couts par les produits de leurs activités pour répondre durablement aux besoins de leurs clients.

En effet, dans cette seconde partie nous essayons de montrer dans le premier chapitre la structure de notre institution selon les instructions du CSBF, dans le second chapitre l'étude financière du projet et enfin dans le troisième chapitre l'évaluation et l'impact du projet.

## **CHAPITREI : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET:**

L’organisation est le système hiérarchisé mis en place dans l’entreprise pour atteindre ses objectifs. Elle est symbolisée par l’organigramme qui définit les fonctions et les services. Selon l’article 2 de l’instruction du CSBF numéro 007/ 2007-CSBF du 07 Décembre 2007, les IMF sont tenues de doter d’un structure minimale de fonctionnement constituée de :

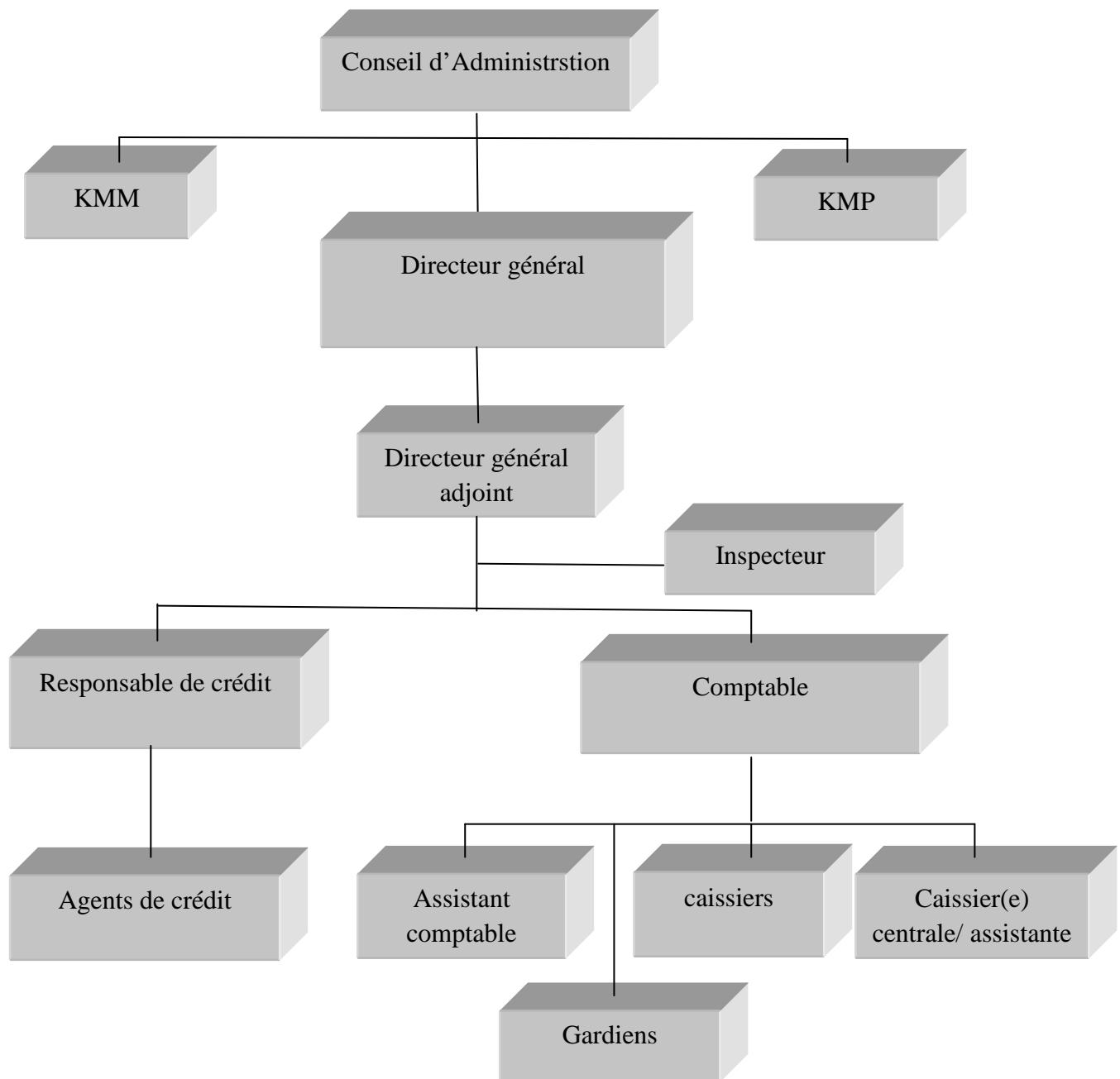
- Une assemblée générale des sociétaires
- Un conseil d’administration
- Un exécutif composé de deux dirigeants

Les IMF mutualistes doivent en outre être dotée d’une commission de crédit.

### **Section 1 : Organigramme de l’institution de microfinance mutualiste de Betroka:**

La mutuelle de Betroka est une entité gérée par les élus membres de la mutuelle elle-même avec l’appui des techniciens salariés. Pour notre institution, nous allons adopter la structure simple suivante : (cf. page 49)

**Schéma n°1 : l'organigramme de l'institution de microfinance mutualiste de Betroka**



Source : notre propre recherche, Août 2009

Avant de définir les attributions de chaque poste, nous allons présenter la répartition du personnel dans chaque caisse :

<u>Affectation</u>	<u>Personnel</u>	<u>Nombre</u>
SIEGE	Directeur Général	01
	Directeur Général Adjoint	01
	Responsable du crédit	01
	Inspecteur	01
	comptable	01
	Assistant comptable	01
	Caissière central/ assistante	01
CAISSE BETROKA	Agent de crédit	01
	Caissière	01
	Gardien	01
	Elus (KMM et KMP)	06
CAISSE JANGANY	Agent de crédit	01
	Caissière	01
	Gardien	01
	Elus (KMM et KMP)	06
CAISSE IANABINDA	Agent de crédit	01
	Caissière	01
	Gardien	01
	Elus (KMM et KMP)	06
CAISSE ISOANALA	Agent de crédit	01
	Caissière	01
	Gardien	01
	Elus (KMM et KMP)	06
EFFECTIF TOTAL		19 techniciens et 24 élus

## **Section 2: Description des attributions de chaque poste**

### **§1- Les représentants sociaux de l'IFMB**

#### ***A- Le Conseil d'Administration (CA)***

Le CA garantit le fonctionnement général de la mutuelle. Par exemple, il décide de l'ouverture des caisses locales, ratifie les adhésions, prend les sanctions et définit les orientations de gestion à mettre en œuvre par la direction. Le CA décide de l'octroi des crédits qui dépassent les montants délégués aux caisses locales.

#### ***B- Le KMP et le KMM***

L'assemblée générale locale des membres élit deux comités : le KMP et le KMM pour assurer la gestion et le contrôle de la caisse. Ces deux élus sont présents à chaque caisse de mutuelle et ils sont élus parmi les membres résidents dans la même zone d'intervention d'une caisse. Ces élus ne sont pas forcément des salariés, mais ils reçoivent des indemnités lors d'un déplacement.

##### ***a) Le KMP ou le comité de gestion***

Souverain en matière de fonctionnement local et d'octroi de prêt, il contrôle les mouvements de fonds, assure la permanence de la mutuelle et le recouvrement des créances. Aucun crédit ne peut être accordé sans son acceptation. Le KMP est composé de 3 membres.

##### ***b) Le KMM ou le comité de surveillance***

Il contrôle l'application des règles et des décisions du KMP, la gestion des crédits et propose éventuellement des sanctions contre les membres défaillants. Il décide de l'octroi de crédit aux membres du KMP et contrôle la valeur des biens financés et des garanties.

### **§ 2- Les représentants techniques**

#### ***A- Les dirigeants***

Les dirigeants sont les personnes appelées à assurer la gestion quotidienne de l'institution : Il assure la bonne gestion et le développement de la Mutuelle dans le cadre de sa politique générale et des objectifs définis par le Conseil d'Administration. Ils veillent à ce que chaque fonction dans l'entreprise soit assurée avec le maximum de qualité et de professionnalisme. Les dirigeants doivent être au nombre de deux (2) au moins, afin de

pouvoir se remplacer en cas d'absence de l'un d'entre eux d'une part, et être résidents permanents dans la circonscription d'intervention de l'institution de autre part<sup>1</sup>.

Les compétences et capacités requises pour ces deux dirigeants sont: être titulaire du diplôme BAC+4 min, compétences techniques, commerciales, financières et managériales.

#### ***B- L'inspecteur***

Il assure directement le contrôle de l'ensemble des activités des différents départements de la mutuelle. Il établit des rapports périodiques sur son activité de contrôle qu'il transmet au directeur, au comité.

Les compétences et capacités requises sont: être titulaire du diplôme BAC+4 au moins, bonne capacité en audit.

#### ***C- Le responsable de crédit***

Il gère l'ensemble des activités de crédit dans le respect des procédures en vigueur et la maîtrise des risques. Il encadre et contrôle les agents de crédit, contrôle les dossiers de crédits et superviser l'action de recouvrement.

Les compétences et capacités requises sont : titulaire au moins du diplôme BAC+3 en commerce et marketing, très bonne notion de crédit et microfinance, apte à se déplacer en motocyclette.

#### ***D- Le comptable :***

Il garantit la fiabilité et la véracité de toutes écritures comptables retracant les activités de la mutuelle à travers les journaux de caisse, la balance, le grand livre, le bilan et le compte de résultat. Il aide et appuie les agents sous son contrôle à maîtriser progressivement l'ensemble des tâches de leur fonction.

Les compétences et capacités requises sont : être titulaire du diplôme BAC +3 en finance et comptabilité au moins, maîtrise de l'outil informatique, aptitude à se déplacer en motocyclette.

#### ***E- Les agents de crédit :***

Les agents de crédit sont tenus d'animer des séances d'information sur les services d'épargne et de crédit offerts par l'institution. Ils accueillent donc les personnes intéressées et

---

<sup>1</sup> Article 5 de l'instruction n° 007/2007 –CSBF du 07 Décembre 20007 fixant les structures de fonctionnement et de contrôle des institutions financières.

aident les clients à utiliser de manière profitable pour mieux gérer leur argent. En tant qu'agents de crédit, ils recueillent les demandes de crédit et montent les dossiers à présenter à la commission d'octroi.

Les compétences et capacités requises sont: être titulaires au moins du diplôme BAC +2, sens commercial.

***F- L'assistant comptable :***

Il assure le rôle de l'assistant comptable ; c'est-à-dire il assure la saisie comptable et les différents rapprochements.

Les compétences et capacités requises sont : titulaires du diplôme BAC minimum, maîtrise de l'outil informatique bureautique et l'utilisation du logiciel SAARI.

***G- Les caissiers :***

Les caissiers sont chargés de toutes les opérations concernant la caisse (coffre et journal) et de la tenue des écritures et des pièces comptables associées. Ils participent aussi à l'accueil et à l'information des clients sur les services offerts par l'institution. Ils sont au nombre de 04.

Les compétences et capacités requises : titulaire du diplôme BAC, bonne expression en malgache et français, bonne aptitude à compter et à écrire.

***H- Le caissier central/ assistante de direction :***

Il assure les travaux de secrétariat, d'organisation et de planification de la direction. Il sera aussi responsable du mouvement de fonds de la caisse centrale et du stock.

Compétences et capacités requises : titulaire du diplôme BAC minimum, maîtrise de l'outil informatique bureautique

***I- Gardiens :***

Ils sont tenus à assurer la sécurité. Chaque caisse locale possède un gardien. Donc au totale, ils sont au nombre de quatre (04).

Les compétences et capacités requises sont : bonne conduite

Au démarrage du projet, nous allons donc recruter 19 représentants techniques et 24 représentants sociaux, donc au total 33 personnes.

Nous avons vu dans le premier chapitre, l'étude organisationnelle du projet. Maintenant dans le second chapitre, nous allons voir son étude financière.

## **CHAPITRE II : ETUDE FINANCIERE DU PROJET**

### **Section 1 : Les couts des investissements et les comptes de gestion**

Pour s'assurer la faisabilité du projet, il nous reste à évaluer l'investissement approprié pour la mise en œuvre de ce projet. C'est dans ce cadre que nous avons procédé à l'évaluation du montant de l'investissement nécessaire pour sa concrétisation.

#### **§.1 : Nature et coûts des investissements**

Les investissements à réaliser se présentent comme suit :

##### ***A- L'immobilisation Incorporelle : 5 000 000 Ar.***

Qu'il s'agisse d'un centre d'exploitation ou d'autres activités à entreprendre, on ne peut pas se passer des immobilisations incorporelles. Il s'agit en général du :

- frais d'établissement entre autres frais de constitution, frais de pré exploitation ;
- frais de recherche et développement ;
- fond de commerce et autres.

Il s'agisse précisément des frais engagés à l'occasion de la construction de l'entreprise, mais dont le montant ne peut être rapporté à des productions de biens et de services déterminés.

Dans notre cas, elles sont caractérisées par les éléments suivants :

- Frais d'établissement	- 2 500 000 Ar
- Frais de recherche et développement	- 1 000 000 Ar
- Logiciel informatique	- 1 500 000 Ar

##### ***B- Les immobilisations corporelles : 217 680 000 Ar***

Suivant le PCEC 2005, une immobilisation corporelle est un actif corporel détenu par une entité pour la production ou la fourniture à utiliser plus d'un an. Donc, ce sont les immobilisations corporelles qui ont une existence matérielle à l'inverse des immobilisations incorporelles.

Dans cette institution, on trouve en général les immobilisations corporelles suivantes.

*a) La construction : 160 000 000 Ar*

Au moment du démarrage du projet, nous ne dépenserons que la construction des GCV, et la location des locaux pour les 04 caisses. Les frais de construction sont constitués par l'ensemble des coûts relatifs aux quatre (4) GCV. Donc, le coût de la construction d'un GCV est estimé à 40 000 000 Ar.

Nous avons une promesse de don de la part des partenaires de développement rural, pour la construction de ces GCV.

*b) Les matériels et mobiliers de bureau: 6 740 000 Ar*

Ce sont les matériels nécessaires pour équiper les bureaux administratifs. Les éléments constitutifs des matériels et mobiliers de bureau sont :

- Tableau de bureau
- Etagère de rangement
- Armoire
- Tiroir à dossier suspendu
- Chaise
- Banc

Nous allons récapituler ces matériels dans le tableau ci-après :

**Tableau n° XV: tableau récapitulatif des matériels et mobilier de bureau**

Rubrique	Affectation	P.U	Qté	Montant
Table de bureau	Siège	40 000	6	240 000
Table de bureau	Caisse Betroka	40 000	2	80 000
Table de bureau	Caisse Jangany	40 000	2	80 000
Table de bureau	Caisse Isoanalala	40 000	2	80 000
Table de bureau	Caisse Ianabinda	40 000	2	80 000
Table de réunion	Siège	80 000	1	80 000
Etagère de rangement	Siège	200 000	1	200 000
Armoire	Siège	400 000	3	1 200 000
Armoire	Caisse Betroka	400 000	1	400 000
Armoire	Caisse Jangany	400 000	1	400 000
Armoire	Caisse Isoanalala	400 000	1	400 000
Armoire	Caisse Ianabinda	400 000	1	400 000
Tiroir à dossier suspendu	Siège	500 000	1	500 000
Tiroir à dossier suspendu	Caisse Betroka	500 000	1	500 000
Tiroir à dossier suspendu	Caisse Jangany	500 000	1	500 000
Tiroir à dossier suspendu	Caisse Isoanalala	500 000	1	500 000
Tiroir à dossier suspendu	Caisse Ianabinda	500 000	1	500 000
Chaise	Siège	20 000	8	160 000
Chaise	Caisse Betroka	20 000	4	80 000
Chaise	Caisse Jangany	20 000	4	80 000
Chaise	Caisse Isoanalala	20 000	4	80 000
Chaise	Caisse Ianabinda	20 000	4	80 000
Banc	Siège	20 000	2	40 000
Banc	Caisse Betroka	20 000	1	20 000
Banc	Caisse Jangany	20 000	1	20 000
Banc	Caisse Isoanalala	20 000	1	20 000
Banc	Caisse Ianabinda	20 000	1	20 000
Total				<b>6 740 000</b>

Source : recherche personnelle, Septembre 2009

c) Les matériels et outillages : Ar 14 140 00

**Tableau n° XVI: tableau résumant les matériels et outillages de l'institution**

Rubrique	Affectation	PU	Qté	Montant
Extincteur	Siège	260 000	1	260 000
Extincteur	Caisse Betroka	260 000	1	260 000
Extincteur	Caisse Jangany	260 000	1	260 000
Extincteur	Caisse Isoanala	260 000	1	260 000
Extincteur	Caisse Ianabinda	260 000	1	260 000
Coffre GM	Siège	2 000 000	1	2 000 000
Coffre PM	Caisse Betroka	1 800 000	1	1 800 000
Coffre PM	Caisse Jangany	1 800 000	1	1 800 000
Coffre PM	Caisse Isoanala	1 800 000	1	1 800 000
Coffre PM	Caisse Ianabinda	1 800 000	1	1 800 000
Groupe électrogène	Siège	1 600 000	1	1 600 000
Balance GCV	Caisse Betroka	200 000	1	200 000
Balance GCV	Caisse Jangany	200 000	1	200 000
Balance GCV	Caisse Isoanala	200 000	1	200 000
Balance GCV	Caisse Ianabinda	200 000	1	200 000
Pulvérisateur	Caisse Betroka	60 000	1	60 000
Pulvérisateur	Caisse Jangany	60 000	1	60 000
Pulvérisateur	Caisse Isoanala	60 000	1	60 000
Pulvérisateur	Caisse Ianabinda	60 000	1	60 000
Total				<b>14 140 000</b>

Source. Personnelle, Septembre 2009

d) Le matériel de transport : 24 600 000 Ar

Ces matériels de transport sont utiles pour les déplacements de certains techniciens dans le milieu rural pour assurer le bon déroulement du travail.

**Tableau n° XVII: tableau récapitulatif des matériels de transport.**

Rubrique	Affectation	PU	Qté	Montant
Moto 200	Directeur	7 850 000	1	7 850 000
Moto 200	Comptable	7 850 000	1	7 850 000
Moto 200	Inspecteur	7 850 000	1	7 850 000
Vélo VTT	Caisse Betroka	150 000	2	300 000
Vélo VTT	Caisse Jangany	150 000	2	300 000
Vélo VTT	Caisse Isoanalala	150 000	2	300 000
Vélo VTT	Caisse Ianabinda	150 000	1	150 000
<b>Total</b>				<b>24 600 000</b>

Source : recherche personnelle, Septembre 2009

e) Les matériels informatiques : Ar 12 200 000

Ce sont des matériels essentiels au bon fonctionnement et à la rapidité du travail interne et externe de l'institution.

**Tableau n° XVIII: tableau récapitulatif des matériels informatiques.**

Rubrique	Affectation	PU	Qté	Montant
Ordinateur fixe	Opérateur de saisie	1 200 000	1	1 200 000
Ordinateur portable	Directeur	2 500 000	1	2 500 000
Ordinateur portable	Directeur Adjoint	2 500 000	1	2 500 000
Ordinateur portable	Comptable	2 500 000	1	2 500 000
Ordinateur portable	Responsable de crédit	2 500 000	1	2 500 000
Imprimante	Siège	400 000	1	400 000
Onduleurs		200 000	3	600 000
<b>Total</b>				<b>12 200 000</b>

. Source : notre propre recherche, Septembre 2009

Le tableau suivant résume l'investissement de notre projet :

**Tableau n° XIX: Récapitulation des investissements**

	Total	DON	Apport	A financer
Logiciel informatique	1 500 000		1 500 000	
Frais de constitution	2 500 000		2 500 000	
Recherche et développement	1 000 000		1 000 000	
Matériel de transport	24 600 000			24 600 000
Matériel et outillage	14 140 000		5 656 000	8 484 000
Matériels informatiques	12 200 000		9 200 000	3 000 000
Matériels et mob de bureau	6 740 000		4 000 000	2 740 000
Bâtiments et constructions GCV	160 000 000	160 000 000		
Fonds de roulement initial	17 241 415			17 241 415
<b>TOTAL</b>	<b>239 921 415</b>	<b>160 000 000</b>	<b>23 856 000</b>	<b>56 065 415</b>

Source : notre propre estimation, septembre 2009

Ces investissements sont nécessaires pour le bon fonctionnement de notre institution. Du fait des fluctuations du prix sur le marché, les prix unitaires sont donnés à titre indicatif et sont les prix sur le marché au moment de l'élaboration du projet.

Les biens utilisés par l'entreprise subissent des dépréciations pendant les cinq années d'exercice. Et cette dépréciation est connue par le terme amortissement.

#### ***C- Les amortissements des immobilisations***

L'amortissement est la constatation comptable de l'amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif immobilisé résultant de l'usage, du temps, du changement technologique ou de toutes autres causes, dont les effets sont irréversibles. Il fait partie des charges de l'entreprise, mais n'entraîne pas de décaissements.

$$\text{BASE AMORTISSABLE} = \text{COUT D'ACQUISITION} - \text{VALEUR RESIDUELLE}^1$$

Le mode d'amortissement d'un actif est le reflet de l'évolution de la consommation par

<sup>1</sup> GUIDE ANNOTE DU PCG 2005 (Comptabilisation et Evaluation de certaines opérations usuelles et particulières) page 27.

l'entité des avantages économiques de cet actif : mode linéaire, mode dégressif ou mode des unités de production, le mode linéaire est adopté si cette évolution ne peut être déterminée de façon fiable.

L'amortissement linéaire conduit à une charge constante sur la durée d'utilité de l'actif. C'est ce que nous utilisons actuellement pour évaluer les dépréciations par nos matériels au cours d'une année.

Dans notre cas, nous utilisons la formule de base de l'amortissement constant ou linéaire.

**AMORTISSEMENT = BASE AMORTISSABLE X TAUX D'AMORTISSEMENT**

Soit le taux d'amortissement = 100 / n où n est la durée d'amortissement.

**Tableau n° XX : Récapitulation des amortissements**

Rubrique	Valeur d'origine	taux	1	2	3	4	5
Logiciel informatique	1 500 000	20%	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Frais de constitution	2 500 000	20%	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Recherche et dév	1 000 000	20%	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Matériels de transport	24 600 000	20%	4920 000	4 920 000	4920 000	4920 000	4920 000
Matériel et outillage	14 140 000	20%	2828 000	2 828 000	2828 000	2828 000	2828 000
Matériels informatiques	12 200 000	20%	2440 000	2 440 000	2440 000	2440 000	2440 000
Matériels et mob de bureau	6 740 000	20%	1348 000	1 348 000	1348 000	1348 000	1348 000
Bâtiments et construction GCV	160 000 000	5%	8000 000	8 000 000	8000 000	8000 000	8000 000
<b>Total</b>	<b>222 680 000</b>		<b>20536000</b>	<b>20536 000</b>	<b>20536000</b>	<b>20536000</b>	<b>20536000</b>

Source : notre propre recherche, septembre 2009

L'amortissement est en quelque sorte une source de financement interne du fait qu'il correspond à une mise en réserve des disponibilités dégagées chaque année et qui contribuent au renouvellement des immobilisations anciennes (usées, vétustes, etc.). Il vient de la déduction du bénéfice comme d'autres charges.

D'après ce tableau de calcul des amortissements, on a constaté, à la fin de la cinquième année, une valeur résiduelle de 120 000 000 Ar pour la construction.

Après avoir calculé les amortissements, nous allons procéder à l'analyse des comptes de gestion visant à la détermination des résultats du projet. Pour se faire, il est tout de même nécessaire de voir les différents types de financement possibles pour le projet et le fonds de roulement.

## **§2- Les comptes de gestion**

Les comptes de gestion sont caractérisés par l'ensemble des charges à supporter par l'entreprise ainsi les produits générateurs.

### **A- *Les comptes des charges***

#### **a) *Les charges du personnel***

D'après l'étude organisationnelle ci-dessus, nous avons 19 techniciens à rémunérer,

**Tableau n° XXI: salaire du personnel année 1**

Rubrique	salaire de base	Nbre	salaire mensuel	salaire annuel
Directeur Général	600 000,00	1	600 000,00	7 200 000,00
Directeur Général Adjoint	450 000,00	1	450 000,00	5 400 000,00
Responsable de crédit	350 000,00	1	350 000,00	4 200 000,00
Agents de crédit	180 000,00	4	720 000,00	8 640 000,00
Comptable	275 000,00	1	275 000,00	3 300 000,00
Opérateur de saisie	120 000,00	1	120 000,00	1 440 000,00
Caissières	100 000,00	4	400 000,00	4 800 000,00
Caissière centrale/assistante	100 000,00	1	100 000,00	1 200 000,00
Inspecteur	300 000,00	1	300 000,00	3 600 000,00
Gardiens	90 000,00	4	360 000,00	4 320 000,00
<b>Total salaire</b>		<b>19</b>	<b>3 675 000,00</b>	<b>44 100 000,00</b>
Cnaps 13%				5 733 000,00
OSIET 5%				2 205 000,00
<b>Total charges patronales</b>				<b>7 938 000,00</b>
Gratification				5 985 000,00
<b>Total charges du personnel</b>	<b>2 565 000,00</b>		<b>3 675 000,00</b>	<b>58 023 000,00</b>

Source : notre propre calcul, septembre 2009

Nous avons prévu une augmentation de salaire de 20% à chaque début de l'année, à compter de l'année 3

**Tableau n° XXII: Prévision de salaire sur cinq ans**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Salaire	44100 000,00	44 100 000,00	52920 000,00	63504 000,00	76 204 800,00
Charges patronales	7 938 000,00	7 938 000,00	9 525 600,00	11430 720,00	13 716 864,00
Gratification	5 985 000,00	5 985 000,00	7 182 000,00	8 618 400,00	10 342 080,00
<b>Total</b>	<b>58023 000,00</b>	<b>58 023 000,00</b>	<b>69627 600,00</b>	<b>83553 120,00</b>	<b>100 263 744,00</b>

Source : notre propre calcul, septembre 2009

Détails sur le calcul des salaires :

**Salaire N+3 = Salaire N+2 + Salaire N+2 x 20%**

$$= 44 100 000 + 44 100 000 \times 20\%$$

= 52 920 000 et ainsi de suite pour les deux autres années.

**Charges patronales N+3 = charges patronales N+2 + charges patronales N+2 x 20%**

$$= 7 938 000 + 7 938 000 \times 20\%$$

= 9 525 600 et ainsi de suite pour les deux autres années.

**Gratifications N+3 = Gratification N+2 + Gratification N+2 x 20%**

$$= 5 985 000 + 5 985 000 \times 20\%$$

= 7 182 000 et ainsi de suite pour les deux autres années.

*b) Les services extérieurs*

Ce sont des charges relatives au bon fonctionnement de l'activité de l'institution. Ce sont les loyers, les entretiens et réparations et primes d'assurances.

Nous avons loué quatre caisses d'un montant unitaire de 600 000 Ar/an et le siège à 1 800 000/an donc en total 4 200 000/an

**Tableau n° XXIII: Prévision de charges extérieures sur cinq ans**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Locations	4 200 000,00	4 620 000,00	5 082 000,00	5 590 200,00	6 149 220,00
Entretien, réparations et maintenance	1 705 920,00	1 876 512,00	2 064 163,20	2 270 579,52	2 497 637,47
Primes d'assurance	360 000,00	396 000,00	435 600,00	479 160,00	527 076,00

<b>Total</b>	<b>6 265 920,00</b>	<b>6 892 512,00</b>	<b>7 581 763,20</b>	<b>8 339 939,52</b>	<b>9 173 933,47</b>
--------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

Compte tenu de l'inflation, nous avons prévu une augmentation de 10% sur les services extérieurs à partir de l'année 2.

c) *Les autres services extérieurs*

**Tableau n° XXIV: tableau récapitulatif des autres services extérieurs (en Ar)**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Honoraires et commissions	12 000 000	13 200 000	14 520 000	15 972 000	17 569 200
Publicités, Publications, Relations publiques	3 660 000	4 026 000	4 428 600	4 871 460	5 358 606
Déplac, missions et réception	2 952 000	3 247 200	3 571 920	3 929 112	4 322 023
Postes et télécommunication	2 460 000	2 706 000	2 976 600	3 274 260	3 601 686
Eau et électricité	1 140 000	1 254 000	1 379 400	1 517 340	1 669 074
Carburants et lubrifiants	3 183 647	3 502 012	3 852 213	4 237 434	4 661 178
Fournitures administratives	4 800 000	5 280 000	5 808 000	6 388 800	7 027 680
Frais sur Elus	2 458 000	2 703 800	2 974 180	3 271 598	3 598 758
Autres	240 000	264 000	290 400	319 440	351 384
<b>Total</b>	<b>32 893 647</b>	<b>36 183 012</b>	<b>39 801 313</b>	<b>43 781 444</b>	<b>48 159 589</b>

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

d) *Les charges d'intérêt de refinancement*

Ce sont les charges d'intérêt relatives au besoin en refinancement.

Intérêt de refinancement = Besoin en refinancement X Taux /12mois

**Tableau n° XXV : Calcul de l'intérêt de refinancement :**

Rubrique	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	<b>Total 1</b>
Besoin en refinancement		46 496 733	86 985 834	127243502	161731919	196460917	
Taux		0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	

Intérêts de refinancement		697 451	1 304 788	1 908 653	2 425 979	2 946 914	<b>9283784</b>
Rubrique	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total 2
Besoin en refinancement	225820444	244196062	259872180	281137053	293842452	302629494	
Taux	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	
Intérêts de refinancement	3 387 307	3 662 941	3 898 083	4 217 056	4 407 637	4 539 442	<b>24112465</b>
Total = Total1 + Total 2	33 396 249						

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

On a prévu une augmentation de 10% pour les 4années suivantes d'où le tableau suivant récapitule cette augmentation

**Tableau n° XXV: Prévision de charges d'intérêt de refinancement sur cinq ans**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Intérêt de refinancement	33 396 249	47 257 271	67 682 780	98 724 276	145 093 897

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

*e) Les pertes de valeur opération de la clientèle*

Elles sont calculées à partir de crédit accordés à la clientèle. En général, les pertes sont fixées à 2% de crédit. Le tableau ci-après récapitule les pertes de valeur sur opération de la clientèle sur cinq ans.

**Tableau n° XXVI : Prévision des pertes de valeur sur opération avec la clientèle sur cinq ans**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Pertes de valeur opérations avec la clientèle	5 284 041	7 811 048	11 778 243	17 692 606	26 552 794

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

*f) Les charges d'intérêt sur opération de la clientèle*

Elles sont calculées à partir du dépôt des clients. Selon les conditions de rémunération de notre projet, le taux d'intérêt est fixé à 3% de dépôt à court terme. Le tableau ci- après récapitule les intérêts sur opération de dépôt de la clientèle sur cinq ans.

**Tableau n° XXVII : prévision des charges d'intérêt sur opération de la clientèle**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Dépôts			133 333 333,33	166 666 666,67	200 000 000,00
Taux annuel			3%	3%	3%
Intérêt de dépôt			4 000 000	5 000 000	6 000 000

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

### **B- Les comptes de produits**

Dans une institution de microfinance, les produits sont constitués principalement par les intérêts perçus de la clientèle.

#### *a) Les Produits d'intérêts - opérations avec la clientèle*

Ils sont composés des intérêts reçus sur les opérations de crédit de la clientèle, pour la première année, nous avons prévu les sommes suivantes.

**Tableau XXVIII: Prévision des produits d'intérêt de la première année**

Rubrique	Année 1
Créances commerciales	57 651 853
Crédits de trésorerie	37 414 591
Crédit bail (LVM)	45 515 782
Total	140 582 225

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

Pour les quatre autres années, on a prévu une augmentation de 30% par rapport à l'année 1.

**Tableau n° XXIX : tableau des produits d'intérêts prévisionnels pour les cinq années**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Créances commerciales	57 651 853	74 947 408	97 431 631	126 661 120	164 659 456
Crédits de trésorerie	37 414 591	48 638 968	63 230 658	82 199 856	106 859 812
Crédit bail (LVM)	45 515 782	59 170 516	76 921 671	99 998 172	129 997 624
Total	140 582 225	182 756 892	237 583 960	308 859 148	401 516 893

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

b) Les autres produits opérationnels

Les autres produits opérationnels sont constitués par les droits d'adhésion des membres. Ils sont fixés en fonction de nombre des membres. Les prévisions sur cinq ans sont présentées ci-dessous.

**Tableau n° XXX : tableau prévisionnel des autres produits**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Droit d'adhésion	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Membre	1 500	1 950	2 535	3 296	4 284
Total	3 000 000	3 900 000	5 070 000	6 592 000	8 568 000

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

Les clients reçoivent la qualité des membres ou des sociétaires qu'après paiement du droit d'adhésion et des parts sociales auprès de la caisse de notre institution. Nous avons fixé le montant de ce droit à 2000Ar à chaque membre.

**§.3- Le fonds de roulement initial :**

**A- Rappel sur le FRI :**

Le fonds de roulement est une notion d'équilibre financier pouvant être calculée à partir d'éléments du bilan comptable (plus précisément à partir du bilan fonctionnel) d'une entreprise.

On peut le calculer selon deux méthodes différentes :

▪ Approche par le haut du bilan

« Le fonds de roulement représente l'excédent des ressources stables (capitaux propres + amortissements+provisions+dettes financières), sur les emplois stables (immobilisations corporelles, incorporelles et financières). C'est donc la part des ressources durables affectée au financement du cycle d'exploitation »<sup>1</sup>.

Approche par le haut du bilan

$$\boxed{\text{FR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}}$$

Ressources stables = Capitaux propres + Dettes financières

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIANTIANA : Cours Finances des entreprises 3<sup>ème</sup> année, 2006-2007.

Emplois stables = Actifs immobilisés

Cette formule implique qu'il faut augmenter les ressources permanentes dans le cas où la liquidité réelle des actifs à court terme est plus faible que les dettes. Alors la fraction des ressources permanentes qui est le Fond de roulement finance une partie de l'actif à court terme

- Approche par le bas du bilan

**FR = Actifs circulants - Passif à court terme**

Les actifs circulants comprennent généralement les disponibles (liquidités et actifs disponibles immédiats), les créances clients et les comptes rattachés, les stocks et les charges payées d'avance.

Le passif à court terme comprend les dettes fournisseurs et les comptes rattachés, les effets à payer, les comptes créditeurs et les dettes à payer. Les dettes à court terme sont exigibles dans les douze mois par opposition aux dettes à moyen et long terme.

Donc, le fonds de roulement est aussi l'excédent des actifs circulants sur les passifs à court terme. Les actifs circulants non financés par le FR constituent nos besoins en fonds de roulement ou BFR par lequel nous devons recourir à un autre financement pour le fonctionnement du projet durant une période de douze mois.

**Tableau n° XXXI : Bilan d'ouverture**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
Logiciel informatique	1 500 000	Dons	160 000 000
Frais de constitution	2 500 000		
Recherche et développement	1 000 000		
Matériels de transport	24 600 000	Emprunt subordonné	38 824 000
Matériel et outillage	14 140 000	Emprunt à court terme	17 241 415
Matériels informatiques	12 200 000		
Matériels et mob de bureau	6 740 000		
Bâtiments et constructions			
GCV	160 000 000	capital social	23 856 000
Fonds de roulement initial	17 241 415		
<b>Total</b>	<b>239 921 415</b>	<b>Total</b>	<b>239 921 415</b>

Source : notre propre calcul, septembre 2009

**B- Calcul du fond de roulement :**

Nous savons que FR = Ressources Stables – Emplois stables

Donc nous avons  $FR = (160\ 000\ 000 + 38\ 824\ 000 + 17\ 241\ 415 + 23\ 856\ 000) - (1\ 500\ 000 + 2\ 500\ 000 + 1\ 000\ 000 + 24\ 600\ 000 + 14\ 140\ 000 + 12\ 200\ 000 + 6\ 740\ 000 + 160\ 000\ 000)$

D'où :

FR= 17241415 Ar
-----------------

**Tableau n° XXXII : tableau résumant les besoins à financer à court terme**

Rubrique	mois 1	mois 2	Total
<b>Charges administratives générales</b>	5 357 410,00	5 357 410,00	10 714 820,00
<b>Services extérieurs</b>	522 160,00	522 160,00	1 044 320,00
<b>Autres services extérieurs</b>	2 741 137,25	2 741 137,25	5 482 274,51
<b>Total</b>	<b>8620707,25</b>	<b>8 620 707,25</b>	<b>17 241 415</b>

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

**Section 2- Le financement du projet :**

La décision de financement est une décision importante dans une entité. Cette section va nous évoquer les démarches du projet.

**§.1- Rappel sur le financement du projet**

Nous savons que la principale des précautions en analyse financière suppose qu'un besoin de financement ne peut être satisfait qu'avec des ressources dont l'échéance est au moins aussi longue que la durée du besoin à financer.

Les immobilisations acquises par une entreprise ont vocation à perdurer au cours de plusieurs exercices, elles doivent donc être financées par des ressources longues. Ces besoins en financement peuvent être satisfaits de différentes manières, soit par financement interne, soit par financement externe

## **A- *Le financement interne***

### *a) La création du capital :*

La première source de financement interne de toute entreprise demeure le capital social qui est une valeur créée, tenue à la disposition de la société depuis sa création. Il est constitué par l'apport en espèces et en nature qui doit être versé ou libéré au moment de la constitution de la société.

### *b) L'autofinancement :*

C'est un moyen de financement créé par l'entreprise elle-même sans avoir recouru à des tiers. Ce financement n'entraîne pas de charges financières.

## **B- *Le financement externe***

### *a) Le financement par fonds propre:*

Il se caractérise par une augmentation du capital souscrit par les associés. Cette augmentation de capital est soumise à des conditions juridiques et techniques.

Sur le plan juridique, l'augmentation du capital doit être décidée par une assemblée extraordinaire des associés. Les actions nouvellement souscrites doivent être libérées au moins pour le quart (1/4) de leur valeur nominale et le reste dans une période de cinq(5) ans. La prime d'émission doit également être libérée immédiatement. Les anciens actionnaires bénéficient de droit préférentiel de souscription représentant leur droit sur les réserves anciennes.

### *b) Le financement par capitaux propres :*

Il s'agit d'un financement par lequel une entreprise emprunte de l'argent auprès des organismes financiers ou bancaires. Cet emprunt peut être à court, moyen ou long terme et produit des intérêts

## **§.2- Le choix du mode de financement :**

Au moment du démarrage, nous ne disposons pas encore de fonds propres suffisant pour financer en totalité le projet. De ce fait, nous avons fait recours aux appuis financiers des partenaires, des subordonnées, des organismes financiers ou bancaires afin de constituer le fonds nécessaire pour le bon fonctionnement de l'institution.

Pour implanter cette institution de microfinance dans le district de Betroka, nous avons besoin d'un appui financier sous forme d'un don d'un montant de 160 000 000 Ar venant des partenaires et d'un emprunt auprès des subordonnées d'une valeur de 38 824 000 Ar remboursable linéairement dans 5ans, mais non rémunérée. Ensuite nous allons faire un emprunt auprès de la Banque BOA Ihosy, d'un montant de 17 241 415 Ar pour le fonds de roulement initial du projet.

Cependant, il convient de distinguer le financement à court terme du financement à long terme. C'est la nature de l'utilisation des capitaux et la source de remboursement qui différencient ces deux types de financement.

En général, les prêts à court terme sont remboursés par la réalisation des actifs circulants qui sont financés, alors que les prêts à long et moyen terme sont remboursés à l'aide des bénéfices.

Nous avons de vastes choix sur les compensateurs de crédit, mais nous nous sommes orientés vers la Bank Of Africa (BOA).

#### **A- *Les conditions d'octroi de crédit à la BOA*<sup>1</sup>**

Il y a deux conditions pour l'octroi de crédit à la BOA Madagascar :

##### *a) Les critères subjectifs*

La banque exige la moralité, le savoir-faire et l'expérience du promoteur en technique et en gestion. En plus, le prêt n'est accordé que si l'entreprise participe elle-même au financement du projet et que l'emprunteur soit lui-même client de la banque.

##### *b) Les critères objectifs*

La banque n'octroiera son crédit que si elle est totalement assurée de la bonne marche du projet. En outre, sa rentabilité économique et financière (prévision de trésorerie à court et moyen terme, les cash-flows....) est à prouver et vérifier. Il faudra aussi que l'entreprise présente :

- Le titre de garantie proposée et les états prévisionnels de trésorerie ;
- Les renseignements généraux de l'entreprise : NIF, N°STAT, Carte professionnelle
- La preuve qui prouve qu'elle est client de la banque depuis au moins 6 mois.

---

<sup>1</sup> : Source : Direction d'information BOA Ihosy, Septembre 2009

Pour la régularité de l'entreprise, la banque vérifie aussi les mouvements du compte bancaire de la société.

### ***B- Les différents types de crédits***

- Le crédit d'investissement sert à financer les biens durables (supérieur à 2 ans).
- Le crédit de fonctionnement servant à financer le cycle d'exploitation (généralement 1 an mais peut être rallongée à 2 ans suivant la performance de l'activité).

C'est le crédit de fonctionnement que nous avons choisi pour faire fonctionner notre institution.

### ***C- Les durées et taux de crédits***

Le taux varie suivant la nature et la durée du crédit demandé.

**Tableau XXVIIII: Durée et taux de crédit**

Nature du crédit	A court terme	A moyen terme	A long terme
Type de crédit	Fonctionnement	Equipement	Investissement
Durée	De 0 à 1 an	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans
Taux	23%	19 à 20%	17 à 19%

Source : BOA Ihosy, Septembre 2009

### ***D- Le remboursement de crédits :***

Le remboursement des crédits peut se faire de deux façons<sup>1</sup> :

- Soit celui de l'amortissement constant
- Soit celui de l'annuité constante

Le remboursement du capital emprunté est appelé « amortissement du capital » et la somme remboursée prend le nom de « l'annuité ».

**Amortissement** = montant de l'emprunt / durée de remboursement

**Annuité** = amortissement + intérêt

**Intérêt** = montant de l'emprunt x taux d'intérêt

<sup>1</sup> Vololonirina RAVELOSON : Cours gestion budgétaire 3<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina 2006-2007

Dans notre cas, nous avons choisi l'emprunt à court terme pour le fond de roulement de notre institution.

Le capital emprunté est de 56 065 415 Ar dont 17 241 415 Ar auprès de la BOA qui sera remboursé courant le premier semestre de la première année et 38 824 000 Ar auprès des partenaires. Ce dernier sera remboursé sans intérêt pendant cinq ans.

Le calcul de l'intérêt est comme suit :

Intérêt = Capital emprunté x taux

Intérêt = 17 241 415 x 23% = **3 965 525**

Après avoir détaillé le montant du fonds nécessaire à la réalisation de ce projet, nous allons montrer la situation financière prévisionnelle de notre projet qui n'est autre que la présentation des états financiers prévisionnel.

### **Section 3- Etats financiers prévisionnels**

Conformément aux normes établies dans le PCEC, en matière d'organisation de l'information financière, le principe de l'analyse de faisabilité et de rentabilité suggère l'établissement des comptes de résultats prévisionnels, le tableau de flux de trésorerie et le bilan prévisionnel. Le travail permet de dégager le bénéfice ou la perte ainsi les différents agrégats qui sont des indicateurs de la situation actuelle et de la tendance de la situation future.

#### **§.1- Le compte de résultat prévisionnel**

C'est un document financier de synthèse où sont virés les soldes des comptes de charges et de produits à la fin d'un exercice comptable. Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. La différence entre produits et charges forme le résultat net de la période.

Les charges sont des diminutions d'avantages économiques au cours de la période sous forme de consommations, de sorties, de diminutions d'actifs ou de survenance de passifs. Elles ont pour effet de diminuer les capitaux propres autrement que par des distributions aux participants aux capitaux propres.

Le chiffre d'affaires correspond aux intérêts perçus par l'institution à l'encontre des membres

**Tableau n°XXIXIV: Présentation du compte de résultat prévisionnel**

Rubrique	31/12/N	31/12/N+1	31/12/N+2	31/12/N+3	31/12/N+4
<b>PRODUITS D'INTERETS (1)</b>	<b>140 582 224,98</b>	<b>179874299,83</b>	<b>233836589,78</b>	<b>303987566,72</b>	<b>395 183 836,73</b>
<b>Produits d'intérêts</b>					
- opérations avec la clientèle	<b>140 582 224,98</b>	<b>179874299,83</b>	<b>233836589,78</b>	<b>303987566,72</b>	<b>395 183 836,73</b>
Créances commerciales	57 651 852,69	72 064 815,86	93 684 260,62	121789538,80	158326400,44
Crédits de trésorerie	37 414 590,70	48 638 967,91	63 230 658,28	82 199 855,77	106859812,50
Crédit bail (LVM)	45 515 781,59	59 170 516,06	76 921 670,88	99 998 172,15	129997623,79
<b>CHARGES D'INTERETS(2)</b>	<b>33 396 248,85</b>	<b>47 257 271,03</b>	<b>71 682 779,77</b>	<b>103724275,81</b>	<b>151093896,53</b>
<b>Charges d'intérêts</b>					
- Etablissements de crédit	<b>33 396 248,85</b>	<b>47 257 271,03</b>	<b>67 682 779,77</b>	<b>98 724 275,81</b>	<b>145093896,53</b>
Charges d'intérêts - comptes ordinaires					
Charges d'intérêts - emprunts: refinancement de la CFT	33 396 248,85	47 257 271,03	67 682 779,77	98 724 275,81	145093896,53
<b>Charges d'intérêts sur opérations avec la clientèle</b>	-	-	<b>4 000 000,00</b>	<b>5 000 000,00</b>	<b>6 000 000,00</b>
Dépôts à terme			4 000 000,00	5 000 000,00	6 000 000,00
Plans d'épargne					
Plans à Rente Mensuelle					
<b>Charges d'intérêts sur emprunts subordonnés</b>	-	-	-	-	-
Intérêts sur emprunts subordonnés					
<b>REVENUS NET D'INTÉRÊTS :</b>	<b>107 185 976,12</b>	<b>132617028,80</b>	<b>162153810,01</b>	<b>200263290,90</b>	<b>244089940,20</b>
Reprises sur créances apurées	5 284 041,19	7 811 048,18	11 778 242,54	17 692 605,53	26 552 793,92

<b>CHARGES NETTES SUR CDL</b>	<b>- 5 284 041,19</b>	- 7 811 048,18	-11778 242,54	-17692 605,53	- 26 552 793,92
<b>Autres produits operationnels (5)</b>	<b>3 000 000,00</b>	<b>3 900 000,00</b>	<b>5 070 000,00</b>	<b>6 592 000,00</b>	<b>8 568 000,00</b>
Droit d'adhésion	3 000 000,00	3 900 000,00	5 070 000,00	6 592 000,00	8 568 000,00
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>3 965 525,34</b>	-	-	-	-
<i>Intérêts sur emprunts</i>	3 965 525	0	0	0	0
<b>REVENUS NETS SUR AUTRES OPERATIONS</b>	<b>- 965 525,34</b>	<b>3 900 000,00</b>	<b>5 070 000,00</b>	<b>6 592 000,00</b>	<b>8 568 000,00</b>
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>100 936 409,59</b>	<b>128705980,61</b>	<b>155445567,48</b>	<b>189162685,38</b>	<b>226 105 146,28</b>
<b>AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>117 718 567,04</b>	<b>121634523,74</b>	<b>137546676,12</b>	<b>156210503,73</b>	<b>178 133 266,10</b>
<b>Charges administratives générales</b>	<b>64 288 920,00</b>	<b>64 915 512,00</b>	<b>77 209 363,20</b>	<b>91 893 059,52</b>	<b>109 437 677,47</b>
Impôts, taxes et versements assimilés	-	-	-	-	-
Charges de Personnel	58 023 000,00	58 023 000,00	69 627 600,00	83 553 120,00	100 263 744,00
Rémunérations du Personnel	50 085 000,00	50 085 000,00	60 102 000,00	72 122 400,00	86 546 880,00
Autres charges de Personnel	7 938 000,00	7 938 000,00	9 525 600,00	11 430 720,00	13 716 864,00
<b>Services extérieurs</b>	<b>6 265 920,00</b>	<b>6 892 512,00</b>	<b>7 581 763,20</b>	<b>8 339 939,52</b>	<b>9 173 933,47</b>
<i>Locations</i>	4 200 000,00	4 620 000,00	5 082 000,00	5 590 200,00	6 149 220,00
<i>Entretien, réparations et maintenance</i>	1 705 920,00	1 876 512,00	2 064 163,20	2 270 579,52	2 497 637,47
<i>Primes d'assurance</i>	360 000,00	396 000,00	435 600,00	479 160,00	527 076,00
<b>Autres services extérieurs</b>	<b>32 893 647,04</b>	<b>36 183 011,74</b>	<b>39 801 312,92</b>	<b>43 781 444,21</b>	<b>48 159 588,63</b>
Honoraires et commissions	12 000 000,00	13 200 000,00	14 520 000,00	15 972 000,00	17 569 200,00
Publicités, Publications, Relations publiques	3 660 000,00	4 026 000,00	4 428 600,00	4 871 460,00	5 358 606,00

Déplacements, missions et réception	2 952 000,00	3 247 200,00	3 571 920,00	3 929 112,00	4 322 023,20
Postes et télécommunication	2 460 000,00	2 706 000,00	2 976 600,00	3 274 260,00	3 601 686,00
Eau et électricité	1 140 000,00	1 254 000,00	1 379 400,00	1 517 340,00	1 669 074,00
Carburants et lubrifiants	3 183 647,04	3 502 011,74	3 852 212,92	4 237 434,21	4 661 177,63
Fournitures administratives	4 800 000,00	5 280 000,00	5 808 000,00	6 388 800,00	7 027 680,00
Frais sur Elus	2 458 000,00	2 703 800,00	2 974 180,00	3 271 598,00	3 598 757,80
Autres	240 000,00	264 000,00	290 400,00	319 440,00	351 384,00
<b>Dotation aux amortissements des immobilisations</b>	<b>20 536 000,00</b>	<b>20 536 000,00</b>	<b>20 536 000,00</b>	<b>20 536 000,00</b>	<b>20 536 000,00</b>
<b>RESULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>- 16 782 157,45</b>	<b>7 071 456,87</b>	<b>17 898 891,36</b>	<b>32 952 181,65</b>	<b>47 971 880,18</b>
Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-	-
Impôts différés					
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>- 16782 157,45</b>	<b>7 071 456,87</b>	<b>17 898 891,36</b>	<b>32 952 181,65</b>	<b>47 971 880,18</b>
Charges extraordinaires					
Produits extraordinaires					
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>- 16782 157,45</b>	<b>7 071 456,87</b>	<b>17 898 891,36</b>	<b>32 952 181,65</b>	<b>47 971 880,18</b>

Source : d'après notre propre calcul, septembre 2009

On peut affirmer à partir du tableau du compte de résultat, que le résultat de la première année est négatif. Mais à partir de l'année n+1, ce résultat devient positif et augmente d'un rythme croissant. Ceci s'explique par l'augmentation de la demande de crédit, c'est-à-dire que les produits arrivent à couvrir la totalité des charges.

## §2- Le bilan prévisionnel

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres d'une entité à la date de clôture des comptes. Le classement des éléments dans chaque subdivision du bilan devrait répondre aux définitions d'un actif, d'un passif et des capitaux propres.

Dans la présentation du bilan, il y a lieu de faire la distinction entre les éléments courants et les éléments non courants. Et nous tenons à signaler qu'à chaque fin d'exercice, nous incorporons le bénéfice au capital.

**Tableau XXX : Bilan actif prévisionnel pour cinq (05) ans**

	BRUT	AMORT/PROV	31/12/N	31/12/N+1	31/12/N+2	31/12/N+3	31/12/N+4
<b>TRESORERIE ET OPERATIONS BANCAIRES</b>	<b>34 400 000,00</b>		<b>34 400 000,00</b>	<b>44720 000,00</b>	<b>58 136 000,00</b>	<b>75 576 800,00</b>	<b>98 249 840,00</b>
<b>VALEURS EN CAISSE</b>	34 400 000,00	-	34 400 000,00	44 720 000,00	58 136 000,00	75 576 800,00	98 249 840,00
Siège	32 000 000,00		32 000 000,00	41 600 000,00	54 080 000,00	70 304 000,00	91 395 200,00
Caisse	2 400 000,00		2 400 000,00	3 120 000,00	4 056 000,00	5 272 800,00	6 854 640,00
<b>BANQUE CENTRALE</b>							
<b>OPERATION INTERNE DE TRESORERIE</b>							
<b>AVOIRS</b>	-						
<b>ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT</b>			-				
<b>CRÉDITS À LA CLIENTÈLE</b>	<b>518 251 543,65</b>	-	<b>518251 543,65</b>	<b>673727006,75</b>	<b>875 845 108,78</b>	<b>1138598641,41</b>	<b>1480178233,83</b>
Prets et avances a la clientele	<b>517 481 981,59</b>	-	<b>517481 981,59</b>	<b>672726576,07</b>	<b>874 544 548,89</b>	<b>1136907913,55</b>	<b>1477980287,62</b>
<i>Créances commerciales</i>	<u>191 975 267,65</u>		<u>191975 267,65</u>	<u>249567847,95</u>	<u>324 438 202,33</u>	<u>421 769 663,03</u>	<u>548 300 561,94</u>
Crédit FRI	181 108 743,07		181108 743,07	235441365,99	306 073 775,78	397 895 908,52	517 264 681,07
Crédit FRA	10 866 524,58		10 866 524,58	14 126 481,96	18 364 426,55	23 873 754,51	31 035 880,86
<i>Crédits de trésorerie</i>	<u>108 601 799,31</u>		<u>108601 799,31</u>	<u>14182 339,10</u>	<u>183 537 040,83</u>	<u>238 598 153,08</u>	<u>310 177 599,00</u>
CSC	28 977 398,89		28 977 398,89	37 670 618,56	48 971 804,13	63 663 345,36	82 762 348,97
CPA	7 085 852,01		7 085 852,01	9 211 607,62	11 975 089,90	15 567 616,87	20 237 901,93
CDU	2 364 966,19		2 364 966,19	3 074 456,04	3 996 792,86	5 195 830,71	6 754 579,93
Crédit FIC	65 199 147,50		65 199 147,50	84 758 891,76	110 186 559,28	143 242 527,07	186 215 285,19
Crédit GCV	4 974 434,71		4 974 434,71	6 466 765,13	8 406 794,67	10 928 833,07	14 207 482,99
<i>Crédit bail immobilier</i>	<u>216 904 914,63</u>		<u>216904 914,63</u>	<u>281976389,02</u>	<u>366 569 305,73</u>	<u>476 540 097,44</u>	<u>619 502 126,68</u>
Crédits Baux ( LVM)	216 904 914,63		216904 914,63	281976389,02	366 569 305,73	476 540 097,44	619 502 126,68
<b>PRODUITS A RECEVOIR</b>	-		-	-	-	-	-

<b>CDL SUR LES PRETS ET AVANCES</b>	<b>769 562,06</b>	-	<b>769 562,06</b>	<b>1 000 430,68</b>	<b>1 300 559,89</b>	<b>1 690 727,86</b>	<b>2 197 946,21</b>
<b><i>AUTRES ACTIFS</i></b>							
<b>COMPTES DE REGULARISATION</b>							
Charges constatées d'avance		-					
<b>IMMOBILISATIONS ET VALEURS</b>							
<b>IMMOBILISEES</b>	<b>222 680 000,00</b>	<b>20 536 000,00</b>	<b>202144 000,00</b>	<b>181608000,00</b>	<b>161 072 000,00</b>	<b>140 536 000,00</b>	<b>120 000 000,00</b>
Immobilisations financières			-				
Immobilisations incorporelles	<b>5 000 000,00</b>	<b>1 000 000,00</b>	<b>4 000 000,00</b>	<b>3 000 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>1 000 000,00</b>	-
Frais d'établissement	2 500 000,00	500 000,00	2 000 000,00	1 500 000,00	1 000 000,00	500 000,00	-
Frais recherche	1 000 000,00	200 000,00	800 000,00	600 000,00	400 000,00	200 000,00	-
Logiciel informatique	1 500 000,00	300 000,00	1 200 000,00	900 000,00	600 000,00	300 000,00	-
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>217 680 000,00</b>	<b>19 536 000,00</b>	<b>198144 000,00</b>	<b>178608000,00</b>	<b>159 072 000,00</b>	<b>139 536 000,00</b>	<b>120 000 000,00</b>
Bâtiments et constructions GCV	160 000 000,00	8 000 000,00	152000 000,00	144000000,00	136 000 000,00	128 000 000,00	120 000 000,00
Matériel de transport	24 600 000,00	4 920 000,00	19 680 000,00	14 760 000,00	9 840 000,00	4 920 000,00	-
Matériel et outillage	14 140 000,00	2 828 000,00	11 312 000,00	8 484 000,00	5 656 000,00	2 828 000,00	-
Matériels informatiques	12 200 000,00	2 440 000,00	9 760 000,00	7 320 000,00	4 880 000,00	2 440 000,00	-
Matériels et mobiliers de bureau	6 740 000,00	1 348 000,00	5 392 000,00	4 044 000,00	2 696 000,00	1 348 000,00	-
<b>AVANCES ET ACOMPTESES VERSES</b>							
Total	<b>775 331 543,65</b>		<b>754795 543,65</b>	<b>900055006,75</b>	<b>1095053 108,78</b>	<b>1354711441,41</b>	<b>1698428073,83</b>

Source : notre propre calcul, septembre 2009

**Tableau XXXI : Bilan passif prévisionnel pour cinq (05) ans**

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	31/12/N	31/12/N+1	31/12/N+2	31/12/N+3	31/12/N+4
<b>PASSIF</b>	<b>717757701,10</b>	<b>839799707,33</b>	<b>995909117,99</b>	<b>1195328528,98</b>	<b>1455600519,23</b>
<b>Dettes - établissements de crédit</b>					
Dépôts de la clientèle	<u><b>520 798 501,1</b></u>	<u><b>810 015 307,33</b></u>	<u><b>973 240 517,99</b></u>	<u><b>1 179 710 828,98</b></u>	<u><b>1 446 962 329,23</b></u>
Dépôts à vue	520 798 501,1	810 015 307,33	839 907 184,66	1 013 044 162,31	1 246 962 329,23
Dépôts à terme			133 333 333,33	166 666 666,67	200 000 000,00
<b>Charges à payer sur dépôts de la clientèle</b>	<b>2 400 000,00</b>	<b>2 640 000,00</b>	<b>2 904 000,00</b>	<b>3 194 400,00</b>	<b>3 513 840,00</b>
<b>Autres passifs</b>	<b>3 500 000,00</b>	<b>3 850 000,00</b>	<b>4 235 000,00</b>	<b>4 658 500,00</b>	<b>5 124 350,00</b>
<b>Créditeurs divers</b>	<u><b>3 500 000,00</b></u>	<u><b>3 850 000,00</b></u>	<u><b>4 235 000,00</b></u>	<u><b>4 658 500,00</b></u>	<u><b>5 124 350,00</b></u>
Diverses dettes	3 500 000,00	3 850 000,00	4 235 000,00	4 658 500,00	5 124 350,00
<b>Subventions d'équipement</b>	<b>160 000 000,00</b>				
Dons	160 000 000,00				
<b>Emprunts et titres subordonnés</b>	<b>31 059 200,00</b>	<b>23 294 400,00</b>	<b>15 529 600,00</b>	<b>7 764 800,00</b>	-
Emprunts subordonnés	31 059 200,00	23 294 400,00	15 529 600,00	7 764 800,00	
<b>Provisions pour charges</b>					
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>37 037 842,55</b>	<b>60 255 299,42</b>	<b>99 143 990,78</b>	<b>159 382 912,43</b>	<b>242 827 554,60</b>
<b>Capital social</b>	<b>53 820 000,00</b>	<b>69 966 000,00</b>	<b>90 955 800,00</b>	<b>118 242 540,00</b>	<b>153 715 302,00</b>
Parts sociales fixes	15 000 000,00	19 500 000,00	25 350 000,00	32 955 000,00	42 841 500,00
Parts sociales variables	38 820 000,00	50 466 000,00	65 605 800,00	85 287 540,00	110 873 802,00
<b>Résultat net</b>	<b>- 16 782 157,45</b>	<b>7 071 456,87</b>	<b>17 898 891,36</b>	<b>32 952 181,65</b>	<b>47 971 880,18</b>
<b>Report à nouveau</b>		- 16 782 157,45	- 9 710 700,58	8 188 190,78	41 140 372,43
<b>Total</b>	<b>754 795 543,65</b>	<b>900 055 006,75</b>	<b>1 095 053 108,78</b>	<b>1 354 711 441,41</b>	<b>1 698 428 073,83</b>

Source : notre propre calcul, septembre 2009

Ce tableau atteste que l'institution a une situation financière saine c'est-à-dire que sa trésorerie ne cesse de s'améliorer au cours de la durée prévue du projet. Elle est de 34 400 000 Ar à la première année 1 et atteint de 98 249 840 Ariary à la cinquième année d'exercice. En plus que le résultat ne cesse d'accroître pendant les cinq années.

### **§.3- Le tableau de flux de trésorerie**

C'est un des états financiers permettant d'étudier les effets du projet d'investissement sur la situation de la trésorerie des années à venir. Donc, c'est un document contenant des informations financières et prévisionnelles à établir annuellement avec les comptes de l'exercice.

Il sert à ajuster la durée du programme de financement que l'on doit appliquer pour faire face aux dépenses. Le tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de trésorerie intervenues pendant l'exercice selon leur origine :

- ✓ les flux de trésorerie liés à l'activité,
- ✓ les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement : décaissements sur acquisition d'immobilisation,
- ✓ les flux de trésorerie liés aux opérations de financement : emprunts, remboursement d'emprunt

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte. Celle que nous allons adopter à notre travail c'est la de méthode indirecte.

La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- ✓ des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, fournisseurs...) ;
- ✓ des décalages ou des régularisations (impôts différés...) ;
- ✓ des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins values de cession....).

**Tableau XXXII: tableau du flux net de trésorerie (cf. annexe IV modèle du flux net de trésorerie dans le PCEC)**

Rubrique	13/12/N	13/12/N+1	13/12/N+2	13/12/N+3	13/12/N+4
<b><u>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES</u></b>					
<i>Résultat de l'exercice</i>	<b>- 16 782 157,45</b>	<b>7 071 456,87</b>	<b>17 898 891,36</b>	<b>32 952 181,65</b>	<b>47 971 880,18</b>
<i>Ajustement pour variation</i>	<b><u>19 766 437,94</u></b>	<b><u>19 535 569,32</u></b>	<b><u>19 235 440,11</u></b>	<b><u>18 845 272,14</u></b>	<b><u>18 338 053,79</u></b>
Amortissements	20 536 000,00	20 536 000,00	20 536 000,00	20 536 000,00	20 536 000,00
Perte de valeur sur cdl sur les prêts	- 769 562,06	- 1 000 430,68	- 1 300 559,89	- 1 690 727,86	- 2 197 946,21
<i>Ajustement pour variation compte de la clientèle</i>	<b>- 11 524 895,00</b>	<b>- 78 838 226,19</b>	<b>- 107 294 331,47</b>	<b>- 145 257 893,79</b>	<b>- 190 053 245,97</b>
Compte de la clientèle ( prêt et avances)	- 534 723 396,10	- 368 295 032,41	- 270 783 542,14	- 352 018 604,78	- 457 624 186,21
Compte de la clientèle ( dépôt)	523 198 501,10	289 456 806,23	163 489 210,67	206 760 710,99	267 570 940,25
<i>Ajustement pour variation compte de tiers</i>	<b><u>3 500 000,00</u></b>	<b><u>350 000,00</u></b>	<b><u>385 000,00</u></b>	<b><u>423 500,00</u></b>	<b><u>465 850,00</u></b>
Compte des tiers acifs					
Compte des tiers passifs	3 500 000,00	350 000,00	385 000,00	423 500,00	465 850,00
<b><i>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</i></b>	<b>- 5 040 614,51</b>	<b>- 51 881 200,00</b>	<b>- 69 775 000,00</b>	<b>- 93 036 940,00</b>	<b>- 123 277 462,00</b>

<b><i>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</i></b>					
<i>Encaissements sur cession d'immobilisations</i>					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	- 62 680 000,00				
Décaissements sur acquisition des titres d'investissements				-	
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</i></b>	<b>- 62 680 000,00</b>	-	-	-	-
<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u></b>					
Encaissements d'emprunts	38 824 000,00		-	-	
Décaissements sur prêts et dettes assimilés	- 7 764 800,00	- 7 764 800,00	- 7 764 800,00	- 7 764 800,00	- 7 764 800,00
Parts sociales fixes	15 000 000,00	19 500 000,00	25 350 000,00	32 955 000,00	42 841 500,00
Parts sociales variables	38 820 000,00	50 466 000,00	65 605 800,00	85 287 540,00	110 873 802,00
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</i></b>	<b>84 879 200,00</b>	<b>62 201 200,00</b>	<b>83 191 000,00</b>	<b>110 477 740,00</b>	<b>145 950 502,00</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période: (A) + (B) + ( C )</b>	<b>17 158 585,49</b>	<b>10 320 000,00</b>	<b>13 416 000,00</b>	<b>17 440 800,00</b>	<b>22 673 040,00</b>
Trésorerie et équivalent au début de l'exercice	17 241 414,51	34 400 000,00	44 720 000,00	58 136 000,00	75 576 800,00
Trésorerie et équivalent à la fin de l'exercice	34 400 000,00	44 720 000,00	58 136 000,00	75 576 800,00	98 249 840,00
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>17 158 585,49</b>	<b>10 320 000,00</b>	<b>13 416 000,00</b>	<b>17 440 800,00</b>	<b>22 673 040,00</b>

Source : notre propre calcule, septembre 2009

Ce tableau montre que dès la première année, ce projet dégage une trésorerie nettement positive ; ce qui signifie qu'on pourra rembourser l'emprunt contracté auprès des partenaires.

Nous venons de voir l'analyse des états financiers prévisionnels de notre projet, le chapitre suivant porte sur l'évaluation de la rentabilité de notre institution et nous montre aussi les impacts socio-économiques du projet.

## **CHAPITRE III. EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET**

Avant d'évaluer le projet, il est important d'étudier les outils les critères permettant d'évaluer un projet. Nous allons voir ci-après les outils et les critères d'évaluation du projet, ensuite les résultats permettront d'évaluer ce projet et permettent de prendre des mesures d'accompagnement sur le projet.

### **Section 1 : les outils d'évaluation de ce projet<sup>1</sup>**

#### **§.1- valeur actualisée nette (VAN) :**

##### ***A- Définition :***

La valeur actualisé nette (VAN) est la somme de valeur des revenus futurs actualisés (ou flux de trésorerie) déduit de la somme du coût des investissements.

Le taux d'actualisation est de 20%.

##### ***B- Formule***

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

p = 5 ans durée de vie du projet

i = Taux d'actualisation = 20%

I = Investissement initial

C<sub>p</sub> : cash flow

Or, cash flow = CAF – remboursement des emprunts

Le tableau ci-dessous nous montre les valeurs de cash flow sur les cinq années d'exercice :

---

<sup>1</sup>Mohajy ANDRIANTIANA, Cours politique financière 4<sup>e</sup> année gestion année 2007-2008

**Tableau XXXIII: calcul du cash flow**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat	-16782 157,45	7 071 456,87	17 898 891,36	32952181,65	47971880,18
dotation aux amort	20 536 000,00	20536000,00	20 536 000,00	20536000,00	20536000,00
CAF	3 753 842,55	27607456,87	38 434 891,36	53488181,65	68507880,18
remboursement emprunt	25 006 215	7 764 800,00	7 764 800,00	7 764 800,00	7 764 800,00
<b>C<sub>P</sub></b>	- 21 252 371,95	19 842 656,87	30 670 091,36	45 723381,65	60743080,18
<b>C<sub>P</sub> actualisé</b>	- 17 710 309,96	13 779 622,83	17 748 895,46	22 050 241,92	24 411 281,58
<b>C<sub>P</sub> actualisé cumulé</b>	- 17 710 309,96	- 3 930 687,14	13 818 208,33	35 868 450,25	60 279 731,83

Source : notre propre calcul, septembre 2009

#### ***C- Application numérique:***

I = capital à rembourser = somme des investissements – dons – emprunts subordonné

$$I = 222\ 680\ 000 - 160\ 000\ 000 - 38\ 824\ 000 = 23\ 856\ 000$$

$$VAN = \sum C_P (1+t)^{-p} - I$$

$$VAN = 60\ 279\ 731 - 23\ 856\ 000 = 36\ 423\ 732 > 0$$

$$VAN = 36\ 423\ 732 \text{ Ariary}$$

Un projet est jugé rentable si la VAN est positive. Il est donc intéressant d'investir dans ce projet. Ici le taux d'actualisation est fixé à 20 % par règle de prudence.

Dans le cas de notre projet, la  $VAN > 0$  ce qui signifie que l'investissement a une rentabilité supérieur au taux exigé. Notre projet est donc rentable.

#### **§2- L'indice de profitabilité**

##### ***A- Définition :***

L'indice de profitabilité mesure le profit induit par un franc de capital investi supérieur à un (1). Suivant cette méthode, nous calculons le quotient le total des cash-flow actualisés à un taux déterminé et la dépense correspondant à l'investissement.

De cette définition, on peut dire que l'indice de profitabilité est le rapport entre la somme des cash-flows actualisés et l'investissement du projet.

### ***B- Formule***

$$\boxed{\frac{\sum \text{cash flow} (1+i)^{-p}}{I}}$$

IP: Indice de Profitabilité

### ***C- Application numérique***

I : Investissement

60 279 731

$$IP = \frac{60\,279\,731}{I}$$

23 856 000

$$IP=2,53$$

Pour qu'un projet soit rentable, l'Indice de profitabilité doit être supérieur à 1 d'après la théorie. Pour notre projet, l'Indice de profitabilité est égal à 2,53 .Cela veut dire que 1Ar de capital investi génère 1,53Ar de bénéfice

### **§3- Délai de récupération des capitaux investis (DRCI)**

#### ***A- Définition***

Le Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI) est la date à laquelle les investissements sont récupérés. C'est un délai par lequel les recettes d'exploitation (charges déduites) sont égales au montant des investissements initiaux. C'est également la période où le montant des capitaux équivaut au montant des cash-flows.

**Tableau XXXIV: Détermination des cash-flows cumulés**

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
cash flow	- 21252371,95	19 842 656,87	30 670 091,36	45 723381,65	60 743 080,18
cash flow actualisé	- 17710309,96	13 779 622,83	17 748 895,46	22 050241,92	24 411 281,58
cash flow actualisé cumulé	- 17710309,96	- 3 930687,14	13 818 208,33	35 868450,25	60 279 731,83

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

D'après ce tableau, les capitaux investis seront récupérés entre la troisième et la quatrième année d'exercice.

Soit « n » la durée à déterminer, donc nous avons :

$$13\ 818\ 208 \quad 23\ 856\ 000 \quad 35\ 868\ 450 \quad Cp \text{ actualisé cumulée}$$



3                    DRCI                    4                    année

$$23\ 856\ 000 - 13\ 818\ 208 \quad DRCI - 3$$

$$\frac{-----}{35\ 868\ 450 - 13\ 818\ 208} = \frac{-----}{4 - 3}$$

$$DRCI - 3 = \underline{\underline{10\ 037\ 792}}$$

$$22\ 050242$$

DRCI=3,46 soit  $0,46 \times 12 = 5,52$  mois et  $0,52 \times 30 = 15,6$  jours, donc, 16jours

$$DRCI = 3 \text{ ans } 5 \text{ mois } 16 \text{ jours}$$

D'après la théorie, si les capitaux investis sont récupérés avant la durée de vie du projet, le projet est rentable. Dans notre cas, les dépenses engagées initialement dans ce projet sont récupérées au bout de trois ans cinq mois et seize jours. Donc, les capitaux

investis seront récupérés à la moitié du mois de Juin, c'est-à-dire le 16 juin de la quatrième année.

#### **§.4- Taux de rentabilité interne (TRI)**

##### ***A- Définition***

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation qui rentabilise les capitaux engagés par l'entreprise. C'est aussi le taux d'actualisation par lequel la somme des cash-flows actualisés annule le montant de l'investissement.

##### ***B- Formule***

Le taux de rentabilité interne s'obtient par l'application de la formule suivante :

$$\boxed{\Sigma \text{ Cash-flow} (1+t)^{-n} - I = 0}$$

Avec **t** : le taux de rentabilité interne

En d'autres termes, le taux de rentabilité interne (TRI) est le taux d'actualisation qui a la propriété d'annuler la valeur actuelle nette (VAN).

$$\Sigma \text{ Cash-flow} (1+t)^{-n} - (I) = \text{VAN} = 0$$

$$\text{Alors on a, } \Sigma \text{ Cash-flow} (1+t)^{-n} = I$$

Pour trouver ce taux, on calcule par approximation successive jusqu'à ce que les résultats  $\Sigma$  Cash-flow  $(1+i)^{-n} - (I) \leq 0$  soient obtenus; il suffit alors d'effectuer une interpolation linéaire pour trouver ce taux.

Pour que le projet soit à la fois viable et fiable, le taux de rentabilité interne doit être supérieur au taux d'emprunt ; effectivement, si ce taux est élevé, l'investissement est très intéressant.

**Tableau XXXV: calcul de TRI**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
cash flow	- 21 252 371,95	19 842 656,87	30 670 091,36	45 723 381,65	60 743 080,18
cash flow actualisé (taux =20%)	- 17 710 309,96	13 779 622,83	17 748 895,46	22 050 241,92	24 411 281,58
cash flow actualisé cumulé	- 17 710 309,96	- 3 930 687,14	13 818 208,33	35 868 450,25	60 279 731,83
cash flow actualisé (taux =50%)	- 14 168 247,97	8 818 958,61	9 087 434,48	9 031 779,09	7 999 088,75
cash flow actualisé cumulé	- 14 168 247,97	- 5 349 289,36	3 738 145,12	12 769 924,21	20 769 012,95

Source : D'après nos propres calculs, septembre 2009

Si  $i_1 = 20\% \rightarrow V.A.N = 36 423 732$

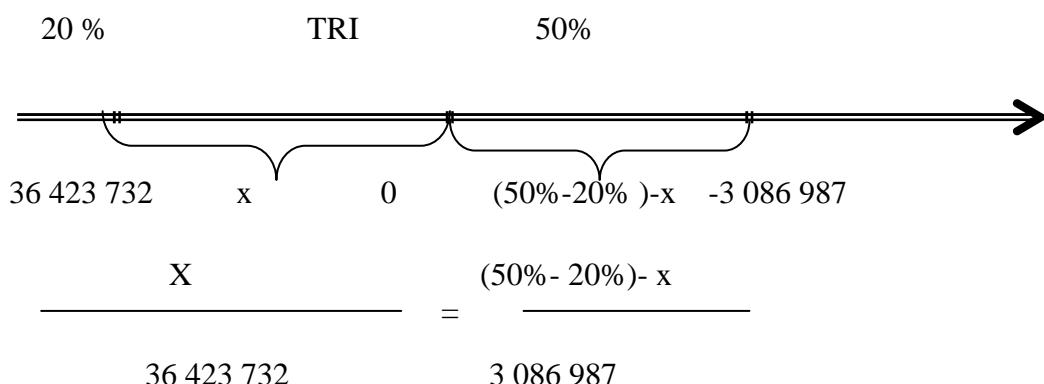
Si  $i_2 = 40\% \rightarrow V.A.N = -3 086 987$

Si  $t = T.R.I \rightarrow V.A.N = 0$

La VAN est alors nulle au Taux de rentabilité Interne TRI

L'interpolation linéaire entre ces deux taux permet de calculer le TRI.

Pour calculer le taux de rentabilité interne, nous effectuons une interpolation linéaire par la relation suivante :



$$0,085x = 30\% - x \quad \text{d'où } x = 30\% / 1,085 = 27,6\%$$

$TRI = 20\% + x = 20\% + 27,6\% = 47,6\%$

$$TRI = 47,6\%$$

Ce taux est défini comme étant le taux maximal d'intérêt que peut apporter le projet.

## **section.2- Les critères d'évaluation du projet**

### **§.1- La pertinence**

Ce projet est pertinent car tous les facteurs conduisant au développement de la zone d'étude sont respectés, à savoir :

- ❖ La création d'emplois pour la population touchée par le projet,
- ❖ L'amélioration de la source de revenu des employés ainsi que des sociétaires de l'institution,
- ❖ L'amélioration des conditions socio-économiques de la zone d'intervention du projet,
- ❖ La réduction du taux de la pauvreté qui a un impact positif pour l'Etat.

### **§.2- L'efficacité**

Le projet efficace permet d'atteindre l'objectif fixé quel que soit le coût de sa réalisation. L'indicateur de l'efficacité est obtenu par la comparaison des résultats aux objectifs fixés (différence entre la prévision et la réalisation).

Ce projet est efficace car l'objectif est atteint et la majorité de la population dans notre zone d'intervention bénéficie des services offerts par le projet.

### **§.3- Efficience**

Elle se réfère aux coûts et aux rythmes auxquels les interventions sont transformées en résultats. L'efficience est mesurée par le rapport du coût et des résultats obtenus. Si on atteint l'objectif avec un coût minimum, le projet est efficient. Le nôtre est efficient parce qu'il nous permet d'atteindre notre objectif à moindre coût.

#### **§.4- Durabilité**

Le projet est élaboré pour être durable. Toutefois, cette durabilité ne dépend uniquement de la qualité de management mais aussi de la façon dont on a monté le projet en tenant compte de son avenir à long terme. La situation financière de notre projet se progresse chaque année, donc nous envisageons son extension dans tout le district de Betroka.

### **Section 3 : Impact socio-économique du projet**

L'existence d'une IMF dans le district de Betroka offre une opportunité à la population, tant au niveau de l'épargne qu'au niveau de l'offre de crédit.

Premièrement, la population active peut placer son argent dans l'IMF au lieu de faire une thésaurisation. Cette dernière n'est pas un choix optimal, vu la question de sécurité, aussi parce que la thésaurisation limite l'utilisation de l'argent pour l'investissement. Dans le district, les zébus sont généralement considérés comme un prestige social pour la population autochtone mais essentiellement une épargne sur pied pour la population immigrante c'est-à-dire facilement mobilisable en cas de difficultés financières. Mais ces deux différents rôles se trouvent souvent compromis du fait de la prépondérance de l'action des voleurs de bœufs dans le milieu.

Finalement, placer son argent dans une institution financière offre une opportunité sur la sécurité de son patrimoine financier ainsi qu'une possibilité d'investissement pour ceux qui ont besoin de crédit. Dans ce cas, l'IMF s'avère être un lieu de rencontre entre l'offre de financement et le besoin de financement.

Cette offre de crédit est importante pour les petits exploitants agricoles, commerciaux ou autres pour créer ou financer leurs microprojets. C'est là que la microfinance tient sa raison d'être en donnant une possibilité à la population active vulnérable financièrement de développer leurs activités afin d'en tirer plus de valeur ajoutée. Ce qui signifie une amélioration de leur niveau de vie en particulier et celle de leur ménage respective en générale. En outre, elle contribue à la réduction du chômage grâce à la création d'emplois qu'elle génère.

On a donc montré que la politique de mise en place d'une institution de microfinance dans un pays en développement comme Madagascar n'est pas vain et qu'elle constitue même un levier pour la réduction de la pauvreté. La majorité de la population malgache est rurale,

l'offre de crédit lui est utile pour la promotion de leurs activités agricoles et la performance de celles-ci. Elle lui permettra ainsi de sortir de l'économie de subsistance pour accéder à l'économie de marché. Cette dernière constitue en effet un leitmotiv dans la politique de développement de l'agriculture. Mais cette initiative de développement nécessite des mesures d'accompagnement pour réussir. Il faut un système de contrôle, de suivi et d'évaluation efficace pour que les objectifs de la microfinance soient atteints et pour afin pérenniser l'institution.

# **CONCLUSION**

L’instauration d’une institution de microfinance dans le district de Betroka répond aux besoins de la population locale. Une telle institution permet l’accès de la population aux services financiers. Ce qui lui donne le moyen de créer ou d’améliorer ses microprojets. Nous avons choisi le système mutualiste du fait qu’il responsabilise plus les membres de l’institution et qu’il est plus adapté au milieu rural.

Dans la conception de ce projet, nous avons considéré l’environnement social, culturel et économique du lieu. Ceci pour permettre une meilleure fiabilité de notre étude. Suite de l’étude du lieu, nous avons procédé à une analyse de marché. Nous avons considérés les habitudes d’épargne et de crédit de la population, puis l’offre et la demande des services financiers. La stratégie marketing adoptée est la stratégie « pull ». L’objectif est de faire connaître l’institution financière moyennant sensibilisation et publicité enfin d’attirer les clients à demander des services financiers auprès de cette dernière.

L’étude financière permet de savoir si le projet est rentable et si elle arrive à s’autofinancer. D’après notre calcul, le délai de récupération du capital investi est de 3 ans 5 mois et 16 jours c'est-à-dire que le capital investi sera récupéré à la moitié du mois de juin de la quatrième année d’exercice, plus précisément le 16 juin N+3. La valeur actuelle nette est positive, qui est de 36 483 732 Ar, le taux de rentabilité interne est de 47,6% et l’indice de profitabilité est de 2,53. Tous ces résultats montrent que notre projet est rentable.

En outre, des ressources humaines et techniques performantes sont importantes pour le bon fonctionnement de notre projet. En tant que mutualiste, l’institution doit être composée des représentants sociaux, entre autre, douze comités de gestion ou KMP et douze comités de surveillance ou KMM. Ils sont élus parmi les sociétaires lors de l’AG des sociétaires, et des représentants techniques composés des deux dirigeants.

La microfinance constitue un moyen efficace pour la lutte contre la pauvreté, et sa promotion doit être considérée comme une des stratégies permettant d’atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Avec des services financiers de proximité fournis aux plus défavorisés, la microfinance contribue à l’amélioration de leur niveau de vie.

A Madagascar, le secteur de microfinance connaît un développement considérable grâce à l’intervention des groupes d’acteurs. En premier lieu, le gouvernement favorise par sa politique la promotion du secteur financier au service du développement agricole, les bailleurs de fonds (banque mondiale, union européenne, banque africaine de développement, etc.) ont

mis en œuvre plusieurs programmes d'appui au secteur à partir de 1990, et les opérateurs techniques, les associations professionnelles de microfinance (APIFM, ...), les institutions de microfinance, les institutions bancaires.

Nous sommes convaincus que l'implantation de cette institution financière dans le district de Betroka va satisfaire les besoins de la population locale en matière de services financiers. Grâce aux avantages que présente la microfinance, les habitants de notre zone d'intervention peuvent s'assurer de leur avenir et connaîtront un véritable épanouissement individuel et économique et social.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES GENERAUX :**

GIARD Vincent, Gestion de projet, Economica, Paris, 1991, 384 pages ;

GREGORY Pierre, MARKETING, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1996, 254 pages ;

PAPIN Robert, Stratégie pour la création d'entreprise, édition DUNOD, 1984.

### **OUVRAGES SPECIFIQUES :**

BOHAN Richard : analyse trimestriel et de perspectives économiques de la CCIAA d'Antananarivo, enjeux n°6- trimestre IV 2006, 32 pages.

Gilles MORIN : étude de faisabilité pour l'implantation d'institution financière mutualistes (IMF) dans la province de Toliara, consultant en finance, 19 Juin 2001, 67 pages.

Monographie du district de Betroka, année 2008, 85 pages

PRD Anosy, année 2005

RAZAKAHARIVELO Charlot : mission de diagnostic méthodologique et opérationnel pour la mise en d'une institution de microfinance dans la zone de Mandrare, consultant, septembre 2003, 75 pages.

### **SUPPORTS PEDAGOGIQUES :**

ANDRIANTIANA Mohajy, cours de finances des entreprises, 3<sup>ème</sup> année Gestion 2006-2007

ANDRIANTIANA Mohajy, cours de politique financière, 4<sup>ème</sup> année 2007-2008

RAVELOSON Vololonirina, cours de Gestion Budgétaire, 3<sup>ème</sup> année Gestion 2006-2007

### **SITE WEB :**

[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

[www.banque-centrale.mg](http://www.banque-centrale.mg)

[www.madamicrofinance.mg](http://www.madamicrofinance.mg)

## ANNEXES

ANNEXES I : TABLEAU DU RECEUIL DES SUPERFICIES EN RIZICURTURES ANNEE 2009 DANS LE DISTRICT DE BETROKA  
 (31 MARS 2009)

N° d'ordre	CO MMUNE OU PERIMETRE	Surface Dominée(HA)	SURFACE CULTUVEES (HA)					Superficie Totale cultivée
			GS	SRI	SRA	TRADITIONNEL	PLUVIALES	
01	Commune Urbaine Betroka	850	8,50	22,48	57,50	119,0	358,72	566
02	Tsaraitsosy	1120	8,3	28,42	43,88	386,92	290,0	746
03	Naninora	830	1,87	28,42	44,94	107,16	372,42	553
04	Ambalasoa	580	00	13,93	246,3	216,37	120,0	389
05	Benato Toby	1900	00	00	32,12	337,88	892,0	1260
06	Jangany	1265	00	3,45	562,5	—	285,05	850
07	Andriandapty	820	00	2,08	121,12	231,30	192,5	547
08	Sakamahily	1250	00	00	00	00	830	830
09	Beapombo I	780	00	00	00	00	520	520
10	Ivahona	3670	5,50	16,00	28,8	549,7	1800	2400
11	Mahabo	3920	00	00	00	00	2600	2600
12	Ianabinda	2110	2,5	31,64	77,5	385,36	910,0	1407
13	Bekorobo/ Manandrotsy	3008	9,20	77,7	242,87	856,39	1073,0	2256
14	Isoanala	4020	9,42	62,88	127,70	1407,0	1408,0	3015
15	Nanarena	2050	00	00	00	00	1367,0	1367
16	Beapombo II	1970	00	00	00	00	1320,0	1320
17	Analamary	1550	00	00	00	00	1162,0	1162
18	Iaborotra	1290	00	00	00	00	980	980
19	Mahasoa Est	2200	00	00	00	00	1760,0	1760
20	Ianakafy	1590	00	00	00	710,0	350,0	1060
21	Ambatomivary	1470	00	00	00	00	250	250
<b>TOTAL</b>		<b>38243</b>	<b>45,29</b>	<b>287</b>	<b>1585,23</b>	<b>5307,08</b>	<b>18840,69</b>	<b>25838</b>

SOURCE : CIRDR BETROKA, 2009

## ANNEXE II : Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC)

<b>CLASSE 1: COMPTES D'OPERATIONS DE TRESORERIE</b>		
<b>10</b>		<b>Valeurs en caisse</b>
	101	Billets et monnaies
	102	Valeurs à compenser
	103	Autres valeurs en caisse
<b>11</b>		<b>Banque centrale</b>
	111	Compte courant à la banque centrale
	112	Prêts et placement au jour le jour Banque centrale
	113	Prêts et placement à terme Banque centrale
	115	Emprunt au jour le jour Banque centrale
	116	Emprunt à terme Banque centrale
	118	Comptes rattachés
		<i>1186- Charges à payer sur opération avec la Banque centrale</i>
		<i>1187- Produits à recevoir sur opération avec la Banque centrale</i>
<b>12</b>		<b>Bons de trésor et titres assimilés</b>
	121	Bons de trésor
	122	Titres assimilés
	128	Comptes rattachés
		<i>1186- Charges à payer</i>
		<i>1187- Produits à recevoir</i>
	129	Autres opérations Trésor public
<b>13</b>		<b>Etablissements de crédit</b>
	141	Comptes ordinaires débiteur-établissements de crédit
	142	Prêts et placement au jour le jour-établissements de crédit
	145	Prêts et placement à terme-établissements de crédit
	146	Comptes ordinaires créditeur-établissements de crédit
	148	Emprunt au jour le jour-établissements de crédit
	137	Emprunt à terme-établissements de crédit
	138	Comptes rattachés
		<i>1386- Charges à payer établissements de crédit</i>
		<i>1387- Produits à recevoir- établissements de crédit</i>

	139	Autres sommes dues- établissements de crédit
		<i>1391- Autres sommes dues par d'autres établissements de crédit</i>
		<i>1395- Autres sommes dues à d'autres établissements de crédit</i>
<b>14</b>		<b>Autres institutions financières</b>
	141	Comptes ordinaires débiteur-autres institutions financières
	142	Prêts et placement autres institutions financières
	145	Refinancement des crédits auprès des autres institutions financières
	146	Emprunts autres institutions financières
	148	Comptes rattachés
		<i>1486- Charges à payer -autres institutions financières</i>
		<i>1487- Produits à recevoir -autres institutions financières</i>
	149	Autres opérations -autres institutions financières
		<i>1491- Utilisations sur lignes de financement obtenues -autres institutions financières</i>
		<i>1492- Utilisation sur lignes de financement obtenues -autres institutions financières</i>
<b>16</b>		<b>Opération interne de trésorerie-reseau</b>
<b>17</b>		<b>Créances litigieuses, douteuses ou contentieuses</b>
<b>19</b>		<b>Pertes de valeur sur comptes de trésorerie</b>
	191	Pertes de valeur sur bons de trésor
	193	Pertes de valeur établissement de crédit
	194	Pertes de valeur-autres institution financières
	199	Pertes de valeur-autres opération ade trésorerie
<b>CLASSE 2: COMPTES D'OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE</b>		
<b>20</b>		<b>Prêts et avances</b>
	201	Créances commerciales
	202	Crédits à l'exportation
	203	Crédits de trésorerie
	204	Crédits à d'équipement
	205	Crédits à l'habitat
	206	Crédits bail
	207	Valeurs non imputés
	208	Produits à recevoir
<b>21</b>		<b>Comptes de la clientèle</b>
	211	Comptes ordinaires

	212	Dépôts à terme
	213	Comptes d'épargne à régime spécial
	214	Bons de caisse
	215	Dépôts de garantie
	216	Autres fonds empruntés
	218	Charges à payer
	219	Autres sommes dues à la clientèle
<b>25</b>		<b>Opérations sur fonds publics affectés</b>
<b>26</b>		<b>Créances immobilisés</b>
	271	Créances commerciales
	272	Crédits à l'exportation
	273	Crédits de trésorerie
	274	Crédits à d'équipement
	275	Crédits à l'habitat
	276	Crédits bail
<b>27</b>		<b>Créances litigieuses, douteuses ou contentieuses</b>
	271	Créances commerciales
	272	Crédits à l'exportation
	273	Crédits de trésorerie
	274	Crédits à d'équipement
	275	Crédits à l'habitat
	276	Crédits bail
<b>29</b>		<b>Pertes de valeur sur avances et prêts</b>
	291	Créances commerciales
	292	Crédits à l'exportation
	293	Crédits de trésorerie
	294	Crédits à d'équipement
	295	Crédits à l'habitat
	296	Crédits bail
<b>CLASSE 3: AUTRES COMPTES FINANCIERS</b>		
<b>30</b>		<b>Succursales et agences</b>
	301	Compte de liaison
	302	Transferts télégraphiques en attente de confirmation

<b>31</b>		<b>Débiteurs divers et créditeurs divers</b>
	311	Débiteurs divers
	315	Créditeurs divers
	316	Dividende à distribuer
	317	Opérations cré ditrices de crédit-bail
	318	Charges à payer produits à recevoir
	319	Bonifications allouées aux parts sociales
<b>32</b>		<b>Comptes de régularisation</b>
	321	Charges payées ou constatées d'avance
	324	Comptes d'attente à régulariser actif
	325	Produits reçus ou constatés d'avance
	326	Produits réservés
<b>33</b>		<b>Comptes d'encaissement</b>
	331	Chèque à recevoir
	332	Effets à recevoir
	335	Comptes de la clientèle exigibles après encaissement
	336	Comptes de correspondant exigibles après encaissement
<b>34</b>		<b>Comptes position de change</b>
	341	position de change
	342	contre valeur de la position de change
<b>35</b>		<b>Portefeuille de transaction</b>
	351	Titres détenus à des fins de transactions
	352	Portefeuille de produits dérivés
	353	Portefeuille d'instrument de couverture de juste valeur
	354	Portefeuille d'instrument de couverture de flux de trésorerie
<b>36</b>		<b>Versement restant à effectuer sur titres non libérés</b>
<b>37</b>		<b>Créances douteuses sur autres comptes financiers</b>
<b>39</b>		<b>Pertes de valeur sur autres comptes financiers</b>
	391	Pertes de valeur sur portefeuille de transaction
	396	Pertes de valeur sur autres comptes financiers
<b>CLASSE 4: COMPTES DES VALEURS IMMOBILISEES</b>		
<b>40</b>		<b>Titres d'investissement</b>

	401	Titres détenus jusqu'à l'échéance
	402	Titres disponibles à la vente instrument de capitaux propres
<b>41</b>		<b>Prêts subordonnés</b>
	412	Prêts subordonnés en faveur d'autres établissements de crédit
	413	Prêts subordonnés en faveur de la clientèle
<b>42</b>		<b>Immobilisations</b>
	421	Immobilisations incorporelles
		4211- Frais de développement immobilisés
		4212- Logiciels informatiques et assimilés
		4213- Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques
		4214Fonds commercial
		4219- Autres immobilisations incorporelles
	422	Immobilisations corporelles
		4221- Terrains
		4222- Agencements et aménagements de terrain
		4223- Constructions
		4224- Installations techniques
		4225- Autres immobilisations corporelles
	423	Immobilisations corporelles hors exploitation
<b>43</b>		<b>Immobilisations en cours</b>
	432	Immobilisations corporelles en cours
	437	Immobilisations incorporelles en cours
	438	Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations
<b>47</b>		<b>Créances douteuses en valeur immobilisées</b>
<b>48</b>		<b>Amortissement des immobilisations</b>
	482	Amortissement des immobilisations
<b>49</b>		<b>Pertes de valeur sur immobilisations</b>
	491	Perte de valeur sur titre d'investissement
	492	Perte de valeur sur prêts subordonnés
	493	Perte de valeur sur prêts subordonnés
	499	Perte de valeur sur autres valeurs immobilisées
<b>CLASSE 5: COMPTES DE CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS NON COURANTS</b>		
<b>50</b>		<b>Produits et charges différés – hors cycle d'exploitation</b>

	501	Subventions d'équipement
	502	Autres subventions d'investissement
	503	Impôts différés actif
	504	Impôts différés passif
	509	Autres produits et charges différés
<b>52</b>		<b>Fonds de garantie</b>
	522	Fonds de garantie intégralement mutualisés
	523	Fonds de garantie partiellement mutualisés
<b>54</b>		<b>Emprunts et titres assimilés</b>
	541	Emprunts obligataires
	542	Dettes subordonnées envers d'autres établissements de crédit
	543	Dettes subordonnées envers la clientèle
	544	Dettes subordonnées envers des tiers
	545	Emprunt ordinaire auprès des tiers
<b>55</b>		<b>Provisions pour charges - passifs</b>
	551	Provisions pour retraite et obligations similaires
	552	Provisions pour impôts
	559	Autres provisions pour charges - passifs non courants
<b>56</b>		<b>Capital, réserves et assimilés</b>
	561	Capital
	562	Primes liées au capital social
	563	Dotation
	564	Réserves
	565	Ecart d'évaluation
	567	Ecart d'équivalence
	569	Actionnaire ou sociétaire, capital souscrit non appelé
<b>58</b>		<b>Report à nouveau</b>
	581	Report à nouveau- solde débiteur
	589	Report à nouveau- solde créditeur
<b>59</b>		<b>Résultat net</b>
	591	Résultat net- Bénéfices
	594	Résultat net- Pertes
	593	Résultat intermédiaire – Bénéfices

	594	Résultat intermédiaire – Pertes
	598	Résultat en instance d'affectation
<b>CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGE</b>		
<b>60</b>		<b>Charges d'intérêts</b>
	601.	Charges d'intérêts-Banque centrale
	602	Charges d'intérêts-Trésor public
	603.	Charges d'intérêts-établissement de crédit
	604	Charges d'intérêts-autres institution financières
	607.	Charges d'intérêts opération avec la clientèle
<b>61</b>		<b>Charges d'honoraires et commissions</b>
	611	Charges d'honoraires
	613	Commissions payées établissement de crédit
	614	Commissions payées- autres institutions financières
	617	Commissions payées emprunt ordinaire, obligataire, subordonnés
	618	Commissions payées engagement par signature
	619	Commissions payées divers sur exploitation bancaire
<b>62</b>		<b>Charges sur instruments financiers</b>
	621.	Charges détenues à des fins de transaction
	622.	Charges sur produits dérivées
	623	Charges sur instruments couverture de juste valeur
	624	Charges sur instruments couverture de flux de trésorerie
	626.	Moins value sur réalisation - transaction
	627.	Moins value sur réalisation – transaction à la vente
<b>63</b>		<b>Charges résultant des opérations en monnaies étrangères</b>
	631.	Charges sur report/déport
	632	Pertes de change
	633	Commissions payées-opération de change
<b>64</b>		<b>Autres charges opérationnelles</b>
	641.	Pertes sur prêts et avance
		6411 Couverts par des provisions
		6412 Non couverts par des provisions
	642	Moins values sur réalisation d'immobilisations
	643	Intérêts sur emprunts ordinaires

	644.	Intérêts sur emprunts obligataires
	647.	Intérêts sur emprunts subordonnés
	648	Diverses charges d'exploitation bancaire
<b>65</b>		<b>Charges administratives générales</b>
	651	Impôts, taxes et versement assimilés
	652.	Charges de personnel
	653.	Services extérieurs
	654.	Autres services extérieurs
<b>67</b>		<b>Eléments extraordinaire (Charges)</b>
<b>68</b>		<b>Dotation à l'amortissement, provision pour perte de valeur</b>
	681.	Dotations - compte d'amortissement
	682	Dotations - pertes de valeur
	683	Dotations - provision pour charge
<b>69</b>		<b>Impôts sur les bénéfices</b>
	691	Imposition sur les bénéfices
<b>CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS</b>		
<b>70</b>		<b>Produits d'intérêts</b>
	701	Produits d'intérêts-Banque centrale
	702	Produits d'intérêts-bons de trésor et titres assimilés
	703	Produits d'intérêts-établissement de crédit
	704	Produits d'intérêts-autres institution financière
	707	Produits d'intérêts-opération avec la clientèle
<b>71</b>		<b>Produits d'honoraires et de commissions</b>
	711	Produits d'honoraires
	713	Commission perçue sur établissement de crédit
	714	Commission perçue sur instrument financières
	717	Commission perçue sur opération de la clientèle
	719	Commission perçue sur divers exploitation bancaire
<b>72</b>		<b>Produits sur instruments financiers</b>
	721	Produit de portefeuille de transaction
	722	Produits sur produits dérivés
	726	Plus values sur réalisation de transaction

	727	Plus values sur réalisation-titre d'investissement
<b>73</b>		<b>produits sur les opérations en monnaies étrangères</b>
	731	Produits sur report/déport
	738	Profits de change
	<b>733</b>	Commissions perçues-opération de change
<b>74</b>		<b>Autres produits opérationnels</b>
	741	Récupération sur créances apurés
	742	Produits sur activités de conseil et d'assistance
	743	Produits de location d'immobilisation
	744	Louage de service
	746	Plus values sur réalisation d'immobilisations
<b>76</b>		<b>Subvention d'exploitation</b>
	761	Subvention d'équilibre
	762	Autres subventions d'exploitation
<b>77</b>		<b>Eléments extraordinaire (Produits)</b>
<b>78</b>		<b>Reprise sur provision</b>
	782	Reprise de provisions- pertes de valeur
	783	Reprise de provisions pour charges

**ANNEXE III : Extrait du texte de base de l'instruction N° 007/2007-CSBF du 7 décembre 2007 fixant les structures de fonctionnement et de contrôle des institutions de microfinance**

La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF),

Vu la Loi n° 95-030 du 22 février 1996 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, telle qu'amendée,

Vu la Loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance,

En application des dispositions des articles 30, 47, 52 et 72 de la loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005,

**D E C I D E**

**CHAPITRE PREMIER : DISPOSITIONS GENERALES**

**Article premier :**

La présente instruction a pour objet de fixer les structures minimales de fonctionnement et de contrôle des institutions de microfinance (IMF) pour favoriser la mise en place d'une bonne gouvernance en leur sein.

Sans préjudice des règles de droit commun résultant de la forme juridique adoptée, les IMF de tous niveaux doivent prévoir dans leurs statuts les règles minimales définies par la présente instruction.

**Section 1 : Structure de fonctionnement**

**Article 2 :**

Les IMF sont tenues de se doter de la structure minimale de fonctionnement constituée de :

- une assemblée générale des sociétaires,

- un conseil d'administration,
- un exécutif composé d'au moins deux dirigeants.

Les IMF mutualistes doivent en outre être dotées d'une commission de crédit. Cette structure minimale est exigée au niveau de l'organe central et de chaque IMF affiliée.

### **Article 3 :**

L'assemblée générale des sociétaires est l'instance décisionnelle suprême de chaque IMF.

Elle peut être qualifiée d'ordinaire ou d'extraordinaire :

- L'assemblée générale ordinaire des sociétaires est réunie au moins une fois par an dans les trois mois de la clôture de chaque exercice.

Elle se réunit sur convocation du conseil d'administration par lettre publiée dans un journal d'annonces légales ou par tout moyen en assurant la plus large diffusion et la publication dans tous les lieux d'exploitation quinze jours au moins avant la date de réunion.

Elle est compétente notamment pour approuver les comptes, délibérer sur les résultats de l'exercice, et leur affectation et procéder, s'il y a lieu, au renouvellement des membres du conseil d'administration, de l'organe de contrôle et de la commission de crédit.

Au moins la moitié des membres doit être présente ou représentée à la première convocation.

- L'assemblée générale extraordinaire peut être convoquée par le conseil d'administration, l'organe de contrôle, le ou les commissaire(s) aux comptes, ou par les membres selon les règles à définir au sein de l'institution.

Elle est compétente pour décider des changements des statuts, modifier le montant des parts sociales ou actions, ou prononcer la dissolution anticipée de l'IMF.

Pour les réseaux mutualistes, les règles de représentativité pour la tenue d'une assemblée générale sont autorisées au niveau de l'Union et/ou de la Fédération.

#### **Article 4 :**

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs qui lui sont délégués par l'assemblée générale, pour agir en toutes circonstances au nom de l'institution. Le conseil d'administration est composé des membres élus par l'assemblée générale.

Sans préjudice des dispositions du droit commun, les attributions du conseil d'administration sont de :

- définir les politiques générales en vue du développement et de la pérennité de l'IMF ;
- désigner les dirigeants exécutifs ;
- contrôler la mise en œuvre de la stratégie de l'IMF par les dirigeants exécutifs et les actes de gestion qui leur sont attribués par les dispositions légales, réglementaires et statutaires ;
- s'assurer du respect de la réglementation et des procédures de l'institution ;
- suivre les activités des autres organes, en particulier l'organe de contrôle et la commission de crédit ;
- autoriser la signature de tous conventions et contrats avec les partenaires stratégiques et valider tous contrats avec les tiers autres que les membres ;
- représenter l'IMF auprès des tiers ;
- valider le rapport d'audit, le rapport du commissaire aux comptes et le rapport sur la gestion des dirigeants exécutifs ;
- valider le compte rendu annuel de gouvernance soumis par les dirigeants exécutifs et le présenter devant l'assemblée générale, avec communication au Secrétariat Général de la CSBF d'une copie, en annexe des états financiers annuels.

#### **Article 5 :** .....

## **LISTE DES ILLUSTRATIONS :**

### **I- LISTE DES TABLEAUX**

Tableau I: Population du District de Betroka.....	20
Tableau II: Répartition de la population par milieu de résidence en 2001 .....	21
Tableau III : Structure de la population par sexe .....	21
Tableau IV : Structure de la population par âge.....	21
Tableau V : Répartition de la population de Betroka par classe de bien être .....	21
Tableau VI : Taux de scolarisation primaire (2008 – 2009) .....	24
Tableau VII : Pourcentage des communes des districts présentant les services de sécurité....	25
Tableau VIII : Réseau de communication dans le district de Betroka .....	25
Tableau IX : Etat des routes dans le district de Betroka .....	26
Tableau X : Raisons pour ne pas s'intégrer dans les associations paysannes .....	26
Tableau XI : Répartition des unités de production selon les secteurs d'activité.....	27
Tableau XII : Tableau faisant apparaître le type de culture exploitée par les ménages du district de Betroka.....	27
Tableau XIII: Production relevée de riziculture dans le district de Betroka pour culture de 1 <sup>ère</sup> saison 2009 .....	28
Tableau XIV : Tableau récapitulation du prix des bovidés selon leur catégorie : .....	30
Tableau XV: tableau récapitulatif des matériels de bureau.....	56
Tableau XVI: tableau résumant les matériels et outillages de l'institution.....	57
Tableau XVII: tableau récapitulatif du matériel de transport. ....	58
Tableau XVIII: tableau récapitulatif du matériel informatique. ....	58
Tableau XIX: Récapitulation des investissements .....	59
Tableau XX : Récapitulation des amortissements.....	60
Tableau XXI: salaire du personnel année 1 .....	61
Tableau XXII: Prévision de salaire sur cinq ans .....	61
Tableau XXIII: Prévision de charges extérieures sur cinq ans .....	62
Tableau XXIV: tableau récapitulatif des autres services extérieurs (en Ar).....	63
Tableau XXV: Prévision de charges d'intérêt de refinancement sur cinq ans .....	64
Tableau XXVI: Prévision de charges d'intérêt de refinancement sur cinq ans .....	64
Tableau XXVII: Prévision de produits d'intérêt de la première année.....	65
Tableau XXVIII : Bilan d'ouverture .....	67
Tableau XXIX: Durée et taux de crédit .....	71
Tableau XXX: Présentation du compte de résultat prévisionnel ....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau XXXI : Bilan actif prévisionnel pour cinq (05) ans .....	77
Tableau XXXII : Bilan passif prévisionnel pour cinq (05) ans.....	79
Tableau XXXIII: tableau du flux net de trésorerie .....	81

Tableau XXXIV: calcul du cash flow .....	85
Tableau XXXV: Détermination des cash-flows cumulés .....	87
Tableau XXXVI: calcul de TRI .....	89

## **II- LISTE DES FIGURES**

Figure 1: carte du district de Betroka .....	22
Figure 2 : l'organigramme de l'institution de microfinance mutualiste de Betroka .....	49

## **TABLE DES MATIERES**

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

GLOSSAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Partie I :IDENTIFICATION DU PROJET .....	13
CHAPITRE I-PRESENTATION DU PROJET :.....	14
Section 1 : CADRE GENERALE DU PROJET:.....	14
§ 1- Généralité sur la microfinance .....	14
A-Histoire de l'IMF à Madagascar : .....	14
B- Les acteurs de la microfinance : .....	15
§ 2- La politique gouvernementale sur la microfinance .....	16
A-      Un cadre libre marché pour la microfinance :.....	17
B-      Une politique accès sur le développement : .....	17
section2 : Caractéristiques du projet : .....	18
§1- Les objectifs du projet .....	18
A-      Objectif global :.....	18
B-      Les objectifs spécifiques à atteindre: .....	18
C-      Résultats attendus :.....	18
§ 2- Les statuts juridiques du projet : .....	18
A-      Dénomination de la société .....	18
B-      Raison sociale.....	18
C-      Siège social.....	18
D-      Forme juridique .....	19
Section 3 : Présentation du lieu d'implantation du projet : .....	19
§ 1- situation géographique du district de Betroka: .....	19
A-      Historique du district de Betroka : .....	19
B-      Cadre géographique et délimitation administrative : .....	20
a) Démographie .....	20
b) La carte de la district de Betroka .....	22
§2- contexte social et infrastructurel.....	23
A-      Contexte social du district :.....	23
a) Règlement des conflits : .....	23
b) Culture de société :.....	24
1) Les us et coutumes .....	24
2) Le mariage .....	24
3) L'enterrement et le rituel : .....	24
c) Éducation.....	24
d) Sécurité .....	25
A-      Infrastructures.....	25
a) Infrastructure de communication .....	25
b) Infrastructure routière.....	25
c) Association paysanne .....	26
§3- Contexte économique : .....	26
A-      Agriculture .....	27
a) Riz : .....	27

b)	Manioc :.....	28
c)	Oignon :.....	28
B-	Elevage .....	29
a)	Bovins : .....	29
b)	Ovins, porcins et volailles : .....	30
C-	Commerce .....	30
D-	Mines .....	30
E-	Structures d'intervention .....	30
Chapitre II : ETUDE DU MARCHE: .....		34
Section 1- Description du marché visé:.....		34
§ 1 Généralité sur le marché .....		34
§2 zone d'intervention du projet : .....		34
§3- Habitudes d'épargne et du crédit de la zone d'intervention du projet:....		35
Section 2- Analyse de l'offre et de la demande .....		36
§.1- Analyse de le demande : .....		36
A-	Population cible.....	36
B-	La demande locale : .....	36
C-	Motivation d'adhésion : .....	37
D-	Avis de la population sur les services financiers proposés : .....	37
§.2- Analyse de l'offre et de la concurrence : .....		37
A-	Concurrence directe : .....	37
a)	Les crédits informels : .....	37
b)	Les institutions de microfinance ou établissements de crédit : .....	38
B-	Les concurrents indirects : .....	38
a)	La banque BOA Ihosy :.....	38
Section 3- Les stratégies et les politiques marketings :.....		38
§.1 Stratégies marketing.....		38
A-	La stratégie « PUSH » : .....	40
B-	La Stratégie « PULL » .....	40
§.2- Les politiques marketings .....		38
A-	La politique de produit .....	39
B-	La politique de prix .....	39
C-	Politique de distribution .....	39
D-	Politique de communication.....	39
a)	Les médias .....	39
b)	L'animateur de vente.....	40
Chapitre III : Activités du projet .....		41
Section 1- Technique opératoire de l'institution « IFMB » : .....		41
§1- Opération de crédits :.....		41
A-	Location Vente Mutuelle (LVM) : .....	41
B-	Le crédit Productif agricole (CPA) : .....	42
C-	Le Grenier Communautaire villageois (GCV) : .....	42
D-	Le Crédit de Dépannage d'Urgence (CDU) :.....	42
E-	FRI ou Fonds de Roulement Individuel : .....	42
F-	FRA : Fonds de Roulement Associatif .....	43
G-	FIC : Finition Construction : .....	43
H-	CSC : Crédit Scolarité ou consommation, crédit familial.....	43
§.2- Opération du dépôt :.....		43

A-	Le dépôt à vue : .....	43
B-	Le dépôt à terme :.....	43
C-	Le Plan d'Epargne Projet (PEP) :.....	44
Section 2-	Analyse du critère d'octroi de prêt : .....	44
§.1-	Premiere critère : la moralité du sociétaire : notoriété et qualités personnelles.....	44
§.2-	Deuxième critère : La capacité de remboursement du sociétaire et l'analyse du projet. ....	45
§.3-	Troisième critère : l'autofinancement/ l'épargne/ le patrimoine .....	45
§.4-	Quatrième critère : Les garanties. ....	45
Section 3-	Stratégie de mise en place du projet : .....	46
§1-	Emplacement des caisses :.....	46
§2-	Les élus de l'IMFB : .....	46
Partie II : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET RENTABILITE FINANCIERE DU PROJET.....		47
Chapitre I : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET:.....		48
Section 1 : Organigramme de l'institution de microfinance mutualiste de Betroka: .....		48
Section 2: Description des attributions de chaque poste :.....		50
§1- Les représentants sociaux de l'IFMB .....		51
A- Le Conseil d'Administration (CA):.....		51
B- Le KMP et le KMM : .....		51
a) Le KMP ou le comité de gestion :.....		51
b) Le KMM ou le comité de surveillance :.....		51
§ 2- Les représentants techniques :.....		51
A- Les dirigeants : .....		51
B- L'inspecteur :.....		52
C- Le responsable de crédit :.....		52
D- Le comptable : .....		52
E- Les agents de crédit : .....		52
F- L'assistant comptable : .....		53
G- Les caissiers : .....		53
H- Le caissier centrale/assistante de direction : .....		53
I- Gardiens : .....		53
Chapitre II ETUDE FINANCIERE DU PROJET.....		54
Section 1 : Les couts des investissements et les comptes de gestion .....		54
§.1 : Nature et couts des investissements .....		54
A- L'immobilisation Incorporelle : Ar 5 000 000.....		54
B- Les immobilisations corporelles : Ar 217 680 000 .....		54
a) La construction : Ar 160 000 000.....		55
b) Les matériels et mobiliers de bureau: Ar 6 740 000 .....		55
c) Le matériel et outillage : Ar 14 140 00 .....		57
d) Le matériel de transport : Ar 24 600 000 .....		58
e) Le matériel informatique : Ar 12 200 000.....		58
C- Les amortissements des immobilisations .....		59
§2- Les comptes de gestion.....		61
A- Les comptes des charges .....		61
a) Les charges du personnel .....		61

b)	Les services extérieurs .....	62
c)	Les autres services extérieurs .....	63
d)	Les charges d'intérêt de refinancement.....	63
e)	Les perte de valeur opération de la clientèle .....	64
f)	Les charges d'intérêt sur opération de la clientèle .....	64
B-	Les comptes de produits .....	65
a)	Les Produits d'intérêts - opérations avec la clientèle.....	65
b)	Les autres produits opérationnels .....	66
§.3-	Le fonds de roulement initial :.....	66
A-	Rappel sur le FRI : .....	66
B-	Calcul du fond de roulement : .....	68
Section 2- Le financement du projet : .....		68
§.1-	Rappel sur le financement du projet .....	68
A-	Le financement interne .....	69
a)	La création du capital : .....	69
b)	L'autofinancement : .....	69
B-	Le financement externe .....	69
a)	Le financement par fonds propre: .....	69
§.2-	Le choix de mode de financement :.....	69
A-	Les conditions d'octroi de crédit à la BOA.....	70
a)	Les critères subjectifs .....	70
b)	Les critères objectifs.....	70
B-	Les différents types des crédits .....	71
C-	Les durées et taux de crédits .....	71
D-	Le remboursement des crédits :.....	71
Section 3- Etats financiers prévisionnels .....		72
§.1-	Le compte de résultat prévisionnel .....	72
§2-	Le bilan prévisionnel.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
§.3-	Le tableau de flux de trésorerie.....	80
CHAPITRE III. EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET .....		84
Section 1 : les outils d'évaluation de ce projet.....		84
§.1-	valeur actualisée nette (VAN) : .....	84
A-	Définition : .....	84
B-	Formule .....	84
C-	Application numérique:.....	85
§2-	L'indice de profitabilité .....	85
A-	Définition : .....	85
B-	Formule .....	86
C-	Application numérique .....	86
§3-	Délai de récupération des capitaux investis (drci).....	86
A-	Définition .....	86
§.4-	Taux de rentabilité interne (TRI) .....	88
A-	Définition .....	88
B-	Formule .....	88
section.2- Les critères d'évaluation du projet .....		90
§.1-	La pertinence.....	90
§.2-	L'efficacité.....	90
§.3-	Efficience .....	90

§.4- Durabilité .....	91
Section 3 : impact SOCIO-ECONOMIQUE du projet .....	91
CONCLUSION .....	93
ANNEXES .....	97
BIBLIOGRAPHIE .....	96
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....	111