



CENTRE AFRICAÏN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
(CESAG)



PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE
(MBF)

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RQUES

PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

**CREATION D'UN DÉPARTEMENT SPÉCIALISÉ DANS LE
FINANCEMENT STRUCTURÉ DES PME AU SEIN D'UNE
BANQUE COMMERCIALE AU SÉNÉGAL**

PRÉSENTÉ PAR :
ASSIROU MAJID

MBF, 12^{ÈME} PROMOTION

SOUS LA SUPERVISION DE :
DR. CHABI BERTIN

ENSEIGNANT DE FINANCE, CESAG

DAKAR, JUILLET 2013

Dédicaces

Qu'il me soit permis de dédier spécialement ce mémoire à :

- A mon père ASSIROU Alfa et à ma chère mère KOUASSI Affoué, qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui. Puisse Dieu vous accorder Sa Miséricorde et vous bénir là où vous êtes.

- A mes frères et sœur Kassim, Sarat et Teslim pour avoir cru en moi, pendant mon parcours académique et pour leur soutien spirituel, moral et financier. Puisse Dieu vous le rende au centuple.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous tenons à remercier les membres de la Coordination du Master en Banque et Finance pour tous les efforts consacrés :

- pour un enseignement de qualité, particulièrement au Professeur BAIDARI Boubacar, Coordonnateur du programme et Monsieur OUATTARA Aboudou, enseignant en Finance, pour avoir consacré son temps à l'affinement de notre projet professionnel;
- à la culture du savoir-être et du savoir-vivre, nous voudrions nommer Madame OUEDRAOGO Chantal et Monsieur LEYE.

A Dr. CHABI Bertin, enseignant de finance, nous adressons un merci sincère pour son encadrement et ses conseils avisés qui nous ont permis d'élever notre niveau surtout en matière d'élaboration de business plan.

A tous le corps professoral du Programme Master en Banque et Finance, nous vous savons gré de la qualité de la formation que vous nous avez dispensé.

A tous mes collègues de la 12^e promotion du Master en Banque et Finance, avec qui nous avons mené cette aventure merveilleuse, nous disons merci pour l'ambiance fraternelle qui a régné pendant toute cette année.

A tous mes amis, à Dakar et à Abidjan, qui m'ont toujours soutenu dans les moments de bonheur comme dans les périodes difficiles, que Dieu vous bénisse.

Liste des sigles et abréviations

ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BTP	Bâtiments Travaux Publics
CA	Chiffre d'Affaires
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
FMI	Fonds Monétaire International
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
NINEA	Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations
PE	Petite Entreprise
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SA	Société Anonyme
SARL	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SURL	Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
VAN	Valeur Actuelle Nette

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau d'analyse de l'environnement macroéconomique	7
Tableau 2: Forces et faiblesses des établissements de crédit du Sénégal du point de vue des activités de financement structuré	8
Tableau 3: Caractéristiques des 4 sous-segments des PME au Sénégal.....	16
Tableau 4: La politique de tarification.....	18
Tableau 5: Les réponses aux risques majeurs	25
Tableau 6 : Estimations des frais généraux de la première année.....	27
Tableau 7 : Calcul du risque associé au projet.....	31

Liste des figures

Figure 1: Carte de positionnement	17
Figure 2: Organigramme du département	21
Figure 3: Evolution de la rentabilité du service en hypothèse pessimiste.....	28
Figure 4 : Evolution de la rentabilité du service en hypothèse normale	29
Figure 5 : Evolution de la rentabilité du service en hypothèse optimiste	30

Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau des investissements	35
Annexe 2 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse pessimiste.....	36
Annexe 3 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse normale	37
Annexe 4 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse optimiste	38
Annexe 5 : Tableau de calcul de la VAN selon hypothèse pessimiste.....	39
Annexe 6 : Tableau de calcul de la VAN en hypothèse normale.....	39
Annexe 7 : Tableau de calcul de la VAN en hypothèse optimiste	40

Sommaire

Dédicaces	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abbréviations.....	iii
Liste des illustrations.....	iv
Liste des annexes.....	iv
Sommaire.....	v
Résumé.....	vi
Abstract	vi
Introduction	1
PARTIE I : CONCEPT ET DIAGNOSTIC	3
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	4
Chapitre 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	7
PARTIE II : PLAN D’AFFAIRES ET EVALUATION FINANCIERE	13
Chapitre 3 : PLAN MARKETING	14
Chapitre 4 : ETUDES ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE.....	20
Conclusion	32
Références bibliographiques.....	33
Annexes.....	35
Table des matières	41

Résumé

Ce projet propose aux banques commerciales du Sénégal de créer en leur sein un département dédié au financement des PME sans qu'elles aient recours à des garanties : les instruments de financement dont il est question ici sont les prêts subordonnés et les prêts participatifs. Nous avons choisi de tester ce projet au Sénégal en raison de la disponibilité des informations sur le marché du financement des PME locales. Après un diagnostic de l'environnement, du secteur bancaire et du marché des PME, nous avons conçu un plan marketing, fait des recommandations sur la stratégie de gestion de risques et élaborer une structure organisationnelle de ce département. En conclusion, ce projet est faisable et rentable mais requiert la prise de risques calculés.

Mots clés : PME - Financement Structuré – Business Plan Bancaire – Sénégal.

=====

Abstract

This project proposes to commercial banks in Senegal to create a department specialized in financing SME without collateral: the financial instruments discussed here are subordinated loans and equity loans. We chose to test this project in Senegal thanks to the availability of information about the market of financing local SME. After a diagnosis of the environment, the banking sector and the SME market, we have developed a marketing plan, did some recommendations about risk management strategy and set up an organizational structure of this department. To conclude, the project is feasible and profitable, but requires taking calculated risks.

Key words : SME – Structured Finance –Banking Business Plan – Senegal.

Introduction

Le secteur privé représente un outil puissant de développement, à la fois principal moteur de croissance et de création d'emplois. Dans de nombreux pays, il contribue à la fourniture de biens et services essentiels pour les populations et participe activement à la lutte contre la pauvreté.

Cependant selon la plupart des enquêtes récentes sur le climat d'investissement menées auprès d'entrepreneurs, il ressort que l'accessibilité et le coût du financement sont des préoccupations majeures pour le développement des entreprises africaines.

Or les systèmes financiers de la plupart de nos économies se caractérisent par des niveaux d'intermédiation très bas et des marchés de capitaux peu développés et incapables d'apporter au secteur privé les ressources financières dont il a besoin. Il en est ainsi des PME qui semblent être moins bien desservies par ces circuits de financement formels du fait de leur petite taille, du nombre insuffisant de leurs partenaires commerciaux et financiers et de l'impossibilité d'offrir des garanties suffisantes.

Pourtant cette catégorie d'entreprises est d'une grande importance stratégique dans la mesure où elles contribuent sensiblement à la création de la richesse dans nos économies, comme c'est le cas dans la zone UEMOA plus particulièrement au Sénégal. En effet au Sénégal, les PME constituent plus de 90 % du tissu économique, 33 % du PIB et du chiffre d'affaires et 42 % à la création d'emplois (Direction des PME, 2009).

Pour saisir les opportunités que leur offre ce segment de marché, les institutions financières notamment les banques commerciales ont défini des politiques de crédits formalisées et ouvert des guichets à l'endroit des PME en vue de favoriser leur développement. Toutefois, jusqu'à aujourd'hui le financement des PME est demeuré très limité et très sélectif. Effectivement depuis 2003, seulement 30% des PME au Sénégal ont eu accès au financement (Direction des PME). Par ailleurs, une enquête sur le financement des PME sénégalaises a montré que le taux de rejet des demandes de crédit en volume est d'environ 66% (Conseil National du Crédit, 2008).

Un taux de rejet aussi élevé semble paradoxal avec la surliquidité qu'on connaît des banques sénégalaises. Encore, cela devrait nous amener à nous interroger sur les principales raisons qui minent l'accès des PME au financement. Ainsi, selon Kusiele-Somé (2013), le principal critère d'acceptation d'une demande de crédit est la possibilité qu'a la PME d'offrir une garantie : « les banques ont une prédilection pour les PME qui sont à même de mobiliser des garanties à l'appui de leur demande de financement. Une préférence toute particulière est accordée à celles qui sont en mesure de fournir des garanties tangibles du type titres

fonciers ». Pourtant 85% des PME sont sous-capitalisées, ce qui les empêche de réaliser des actifs immobilisés qui auraient pu leur servir de garanties.

Au total, tous ces constats nous amènent à poser l'interrogation suivante : **comment financer de manière durable les projets et les cycles d'investissement des PME sénégalaises pour assurer leur développement à long terme en absence de garanties ?**

En guise de réponse à cette question, nous pensons que le financement structuré, basé sur les emprunts subordonnés et les prêts participatifs, peut non seulement améliorer l'accessibilité au financement des entreprises mais aussi leur fournir des capitaux stables pour financer leur croissance à moyen et long terme. C'est la raison pour laquelle nous voulons proposer aux banques de la place de créer un département qui sera chargé de la promotion de ces deux produits à l'endroit des PME et de maximiser leur rentabilité sur ce segment.

Pour une meilleure appréhension du projet, nous présentons le travail en deux grandes parties. La première partie est composée de trois chapitres : le premier définit le concept de financement structuré dont il sera question de même que les activités et les produits inhérents, le deuxième chapitre est consacré au diagnostic de l'environnement économique et des acteurs institutionnels impliqués et le troisième chapitre présente l'analyse du marché de financement des PME locales. La seconde partie est également composée de trois chapitres : les deux premiers chapitres traitent des orientations stratégiques au plans marketing et organisationnel et le dernier chapitre permet d'étudier la rentabilité espérée du projet.

CESAG BIBLIOTHEQUE

***PARTIE I: CONCEPT ET
DIAGNOSTIC***

Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous présentons les généralités sur le financement structuré notamment en termes d'activités et de produits et nous faisons part des concepts retenus dans le cadre de ce projet.

1.1. Notion de financement structuré

Selon VERNIMMEN, « le financement structuré désigne l'ensemble des activités et produits mis en place pour apporter des financements aux acteurs économiques tout en réduisant le risque grâce à l'utilisation de structures complexes. On y inclut la subordination des créances pour créer une dette senior, mezzanine et *equity* et mieux relier le risque effectif de la créance à sa rémunération. La titrisation participe également des financements structurés, en permettant de transformer un actif non liquide en un titre liquide et donc en apportant des financements nouveaux à l'entreprise. » (2011).

Ainsi, le financement structuré est une combinaison de financement en dette, de financement en fonds propre et de financement hybride, auquel on peut ajouter des opérations de titrisation. Une de ses particularités est qu'il permet de maximiser le rendement des actifs en rémunérant le risque supplémentaire qui est pris par l'investisseur. En effet, la subordination fait que le remboursement n'est assuré que si les dettes pures ont été déjà remboursées, ce qui va alors augmenter le risque pris par l'investisseur. Ce dernier exigera donc une rentabilité aussi élevée et éventuellement une participation ou un droit de regard sur la gestion de l'entreprise du fait de la longue durée des capitaux fournis. Par ailleurs, financement structuré est aussi sollicité par les institutions financières comme outil de transfert du risque de crédit. Dans ce cas il s'agit de regrouper des actifs (créances, mezzanine, actions, etc.) et vendre ensuite à des investisseurs des droits fondés sur les flux de revenus générés par les actifs cédés.

1.2. Activités et produits de financement structuré

Pour une banque, les activités de financement structuré couvrent à la fois les marchés de crédit et de capitaux. Plus précisément, elles comprennent l'ensemble des financements dont le remboursement est totalement ou partiellement assuré par les flux générés par une activité ou un actif particuliers.

Dans la pratique il s'agit d'originer, de structurer et de financer des opérations telles que :

- Acquisition de sociétés, notamment dans le cadre d'opération de leveraged-buy-out et d'autres opérations d'acquisition à effet de levier ;
- Projets de long terme entièrement nouveaux ou partenariats public/privé ;
- Investissement dans l'actif immobilisé ou les stocks ;
- Créances commerciales ou fiscales ;
- Flotte de véhicules, de navires ou d'aéronefs ;
- Acquisition de machines ou équipements ;
- Export et import ;
- Transactions de matières premières ;
- Produits de couverture de risques ;
- Etc.

Dans notre département, nous serons essentiellement concernés par le financement de :
- l'investissement dans l'actif immobilisé ou les stocks, - l'acquisition de machines ou équipements, - l'export et l'import et - les transactions de matières premières. Il s'agit là de financements dont le remboursement est totalement ou partiellement assuré par les flux générés par une activité ou un actif particuliers.

1.3. Produits de financement structuré

Les produits de financement structuré font appel à l'utilisation de structures complexes que sont la subordination et la titrisation des créances.

La subordination des créances permet de créer et hiérarchiser trois catégories de titres, appelées tranches, relativement plus rentables que dans le financement classique (marché, banque, systèmes financiers décentralisés, capital-investissement, etc.). Ceci est rendu possible grâce à l'inclusion du crédit dans le montage qui permet de créer des profils risques-rendement différents. Les différentes tranches créées, par ordre de priorité des flux de revenus, sont :

- dette senior : c'est la dette à moyen et long terme classique bénéficiant de garanties spécifiques et qui est remboursée en priorité ;
- mezzanine : le financement mezzanine utilise principalement la dette subordonnée, l'emprunt obligataire non coté à hauts rendements et les titres hybrides (obligation convertible, bon de souscription, prêt participatif, etc.) ;
- *equity* : il s'agit des parts sociales prises dans le capital de l'entreprise.

Par ailleurs, l'exemple de la Banque Européenne d'Investissement, à travers son

mécanisme de financement structuré, montre que les produits de financement structurés utilisés pour les PME sont une combinaison des instruments suivants :

- prêts et garanties de premier rang incluant les risques opérationnels ;
- prêts et garanties subordonnés d'un rang supérieur à celui des prêts subordonnés des actionnaires ;
- financements mezzanine pour le compte de PME en forte croissance ou en cours de restructuration.

C'est ce dernier instrument de financement que nous comptons utiliser dans le cadre de notre projet. Précisément, nous allons nous concentrer sur deux produits : le prêt subordonné et le prêt participatif.

Le prêt subordonné est un titre de créances qui a les caractéristiques suivantes :

- maturité longue ou indéterminée ;
- pas de garanties spécifiques requises ;
- possibilité de suspendre ou différer le paiement d'intérêt ;
- les intérêts sont perçus mais il est possible que le capital dû devienne un titre de participation ;
- aucun droit de vote n'y est associé.

Son caractère subordonné vient du fait que sa rémunération et son remboursement intégraux interviennent après ceux des créances privilégiées et des créances ordinaires mais avant celui des actions. C'est donc une créance de dernier rang qu'on assimile souvent à des fonds propres, d'où l'appellation de quasi-fonds propres.

Quant au prêt participatif, c'est également un titre de créance de dernier rang qui permet d'octroyer des prêts de moyen et long terme sans garantie et sans droit de vote. A la différence du prêt subordonné, le capital ne peut être transformé en titre de participation et sa rémunération est composée d'une partie fixe et éventuellement d'une partie variable qui peut dépendre des performances opérationnelles de l'entreprise emprunteuse.

Au total, on retient que le financement structuré est une combinaison de financement en dettes et en fonds propres qui permet, en absence de garanties, de minimiser l'exposition au risque et de maximiser le rendement d'un actif. Pour une banque, les activités de financement structuré sont très bien indiquées pour des entreprises à forte croissance et qui ont des projets de développement à moyen et long terme. Ainsi, les produits de financement structuré que nous voulons proposer sont basés sur la subordination de créances et la mezzanine.

Chapitre 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Ce chapitre fait cas de l'analyse de l'environnement, du secteur d'activité et du marché qui serviront de cadre à la mise en œuvre de notre projet. Cette démarche permettra de faire le bilan des aspects attractifs et les aspects défavorables.

2.1. Analyse de l'environnement macroéconomique

Préalable à tout projet, il est nécessaire de faire une analyse de l'environnement dans lequel on veut investir afin d'identifier les opportunités et les menaces.

Nous faisons donc un diagnostic global de l'environnement qui se résume dans le tableau 1 :

Tableau 1 : Tableau d'analyse de l'environnement macroéconomique

Environnement	Composantes	Opportunités	Menaces
Politique	Elections, Stabilité gouvernementale.	<ul style="list-style-type: none"> Transition politique pacifique, retour à la stabilité 	
Juridique et Réglementaire	Climat des affaires, justice, fiscalité, corruption, Réglementation, etc.	<ul style="list-style-type: none"> La réglementation permet aux banques de prendre des participations dans des entreprises sous certaines conditions Relèvement du capital minimum des établissements de crédit pouvant augmenter le volume des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> Application inadéquate de la jurisprudence bancaire sur les questions portant sur les crédits impayés (CNC, 2007)
Économique	Evolution du PIB, Politique économique, Politique monétaire, Environnement des affaires, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Légère reprise de la croissance en 2013 et maintien à 5% à moyen terme (FMI) Surliquidité des banques (Commission Bancaire, 2011) Valorisation des potentialités dans la filière horticole, le tourisme et le secteur minier (Stratégie de Croissance Accélérée). Recul de l'accès au crédit aux entreprises (Direction des PME) 	<ul style="list-style-type: none"> Prépondérance du secteur informel dans l'économie (ANSD) Taux de chômage élevé (26% en 2012, ANSD)
Démographique	Population, mobilité spatiale, niveau d'éducation, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Grand marché de consommation avec près de 13 millions d'habitants (ANSD, 2013) Population relativement jeune (ANSD) 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'analphabétisme relativement élevé (44%, ANSD)

Source : Nous-mêmes.

Il ressort de ce tableau que l'environnement est globalement attractif pour faire des investissements, y compris les financements structurés à l'endroit des PME : la stabilité

politique, la réglementation favorable et le dynamisme de l'économie nous rassurent sur les opportunités d'affaires que nous entrevoyons.

2.2. Forces et faiblesses des établissements de crédit

Le secteur bancaire est la principale source de financement du secteur privé sénégalais. Avec un total de bilan qui s'élève à 3 365 milliards et un effectif de 4144 salariés, il comprend vingt-et-un (20) établissements de crédit qui se répartissent comme suit (Commission Bancaire, 2011) :

- 13 banques généralisées,
- 4 banques spécialisées,
- Et 3 établissements financiers.

Il est primordial de connaître les forces et faiblesses de ce secteur afin d'adapter notre stratégie. Le tableau 2 présente les points essentiels à retenir en ce qui concerne les activités de financement structuré :

Tableau 2: Forces et faiblesses des établissements de crédit du Sénégal du point de vue des activités de financement structuré

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des fonds propres de 22% (Commission bancaire, 2011) ■ Ratio moyen de solvabilité est égal à 15% (Commission bancaire, 2011) ■ Tendance haussière du montant des immobilisations financières : taux de variation 9% et atteint 31, 5 milliards (Commission bancaire, 2011) ■ Rentabilité des immobilisations financières est de 5,8% (Commission bancaire, 2011) ■ Surliquidité des banques ■ Existence de lignes de refinancement à faible coût auprès de structures nationales, régionales et d'institutions de coopération multilatérale (DPME, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux net de dégradation du portefeuille crédit est de 6,2% (Commission bancaire, 2011) ■ Prépondérance (50%) du crédit à court terme dans les engagements à l'endroit des entreprises (DPME, 2010) ■ Rareté des ressources longues (DPME, 2010) ■ Taux de rejet de crédit des PME estimé à 66% (DPME, 2010)

Source : Commission Bancaire, DPME et Nous-mêmes.

L'analyse globale de ce tableau nous laisse penser que le secteur bancaire sénégalais présente beaucoup plus d'atouts que de menaces pour notre projet. De plus, certains points faibles perçus comme tels peuvent se constituer plutôt en opportunités.

En effet, l'augmentation (22%) progressive des fonds propres réglementaires permet

aux les établissements de crédits de prendre plus de risques. Cela implique également l'augmentation de la capacité des banques à octroyer davantage du crédit. Nonobstant cela, le taux de rejet du crédit est de 66% en volume et correspond à un gap de financement bancaire de 393 milliards de francs CFA. Néanmoins, ce dernier constat pourrait être considéré comme un marché à conquérir dans le cadre de notre projet.

Par ailleurs, tous les établissements de crédit ont leur ratio de solvabilité qui est dans les normes (supérieur à 8%) et la moyenne de ce ratio dans le secteur est de 15% (Commission bancaire, 2011). Cela implique une capacité satisfaisante des banques à couvrir les risques avec leurs fonds propres. Toutefois, la dégradation nette du portefeuille de crédit (6,2%) sera un élément à surveiller dans la gestion des risques.

De plus, on constate une tendance à la hausse des immobilisations financières qui atteignent 31,5 milliards en 2011. En fait, les produits de financement structuré que nous voulons proposer s'inscrivent dans le bilan comptable comme des immobilisations financières. Cette augmentation des immobilisations financières montre une certaine disposition des établissements de crédit à prêter sur le long terme. On note également ces immobilisations financières génèrent de la plus-value. Cette rentabilité (5,8% en 2011) est très attrayante pour notre projet.

Cependant ces montants immobilisées sont relativement faibles au regard de la prédominance du crédit à court terme dans l'ensemble des engagements à l'endroit des entreprises. Cela pourrait s'expliquer par la rareté des ressources longues, qui limitent la capacité de transformation des banques. Ainsi, la transformation sera un aspect important à contrôler dans notre système de gestion de risques.

Enfin, il a été constaté l'existence de lignes de refinancement à faible coût auprès de certaines structures (Fonds de Promotion Economique qui sera bientôt Banque Nationale de Développement Economique, BOAD, ligne de crédit APEX domiciliée à la BCEAO, ligne de crédit de la Banque Européenne d'Investissement, etc.). Ces lignes de refinancement sont destinées aux établissements de crédit et institutions de micro finance qui prêtent aux PME.

2.3. Etude du marché de financement à moyen et long terme des PME

Dans cette section, nous faisons la synthèse de récentes études portant sur le marché de financement des PME. Cette synthèse est le fruit d'une recherche documentaire qui a recoupé des données et informations provenant de structures comme la Direction des PME, le Conseil National du Crédit, la Commission Bancaire de l'UMOA, l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et des ouvrages académiques (mémoires et rapports

de stage d'anciens étudiants du CESAG).

La définition de la PME que nous retenons est sa définition officielle, celle qui tient compte des critères suivants :

- la conformité avec la réglementation (être titulaire d'un NINEA),
- la tenue d'une comptabilité et la communication régulière des états financiers,
- un effectif compris entre 1 et 120 employés,
- un chiffre d'affaires n'excédant pas les 5 milliards de francs CFA.

2.3.1. La demande de financement à moyen et long terme des PME

L'ensemble des enquêtes révèle que le facteur majeur qui empêche la croissance et la pérennité des PME est le « **manque de financement pour investir et pour augmenter le stock** ». Ainsi, 70% des promoteurs ont déclaré ne pas avoir sollicité de prêts entre 2008 et 2009 parce qu'elles n'étaient pas en mesure de fournir les garanties exigées par les institutions financières.

Par ailleurs, chez les promoteurs de PME qui sollicitent du crédit, on remarque que la majorité (60%) adresse leurs demandes aux banques. L'issue du crédit est généralement peu favorable pour les PME dans la mesure où le taux de rejet du crédit est de 66%. Quant aux autres promoteurs qui ne sollicitent pas du crédit chez les banques, ils se tournent plutôt vers les SFD ou les membres de leurs familles. Chez ces derniers, l'issue du crédit est généralement favorable. Ainsi, le taux de rejet est de 40% au niveau des SFD.

En outre, bien que connus de seulement 35% des PME, le marché financier et le capital investissement constituent 15% des besoins de financement exprimés par les PME.

Concrètement, entre 2008 et 2009, les montants des crédits obtenus varient dans la tranche 5 – 43 millions F CFA tandis que les montants souhaités s'établissent entre 26 – 126 millions de F CFA. En sus, les taux d'emprunts oscillaient entre 9% – 15% alors que les taux souhaités étaient dans la tranche 8 – 11%. Encore, il a été constaté que la majorité des PME emprunteuse ont éprouvé des difficultés à honorer les paiements aux différentes échéances. D'ailleurs, elles ont évoqué une préférence pour des remboursements trimestriels ou semestriels.

On note parallèlement que le financement de l'actif absorbe 30 à 50% des financements perçus, selon le niveau de croissance de la PME. Aussi, les promoteurs ont-ils déclaré qu'ils affecteraient les prochaines collectées à l'investissement (45%), au financement

du besoin en fonds de roulement (35%) et au démarrage d'une nouvelle activité (15%).

Enfin, ces entreprises ont fait part de leurs attentes à l'égard de la relation qui les lie aux institutions financières. Ce sont :

- la diminution du coût d'accès au crédit,
- le financement des cycles d'investissement,
- la simplification des procédures d'octroi de crédit,
- et dans une moindre mesure la réduction ou la suppression des garanties.

2.3.2 L'offre de financement à moyen et long terme des PME

De manière générale, bien que les PME soient une niche rentable pour la plupart des banques commerciales, on constate que l'offre de financement à moyen et long terme de ces entreprises est en deçà des besoins exprimés.

Importance des PME pour les banques

Les PME constituent un segment non négligeable dans la clientèle des banques dans la mesure où elles représentent en moyenne 35% des opérations avec la clientèle entreprises (DPME, 2007). De même, elles bénéficient en moyenne de 20% des crédits bancaires à court terme destinées aux entreprises. Par contre, elles sont généralement exclues des financements à long terme qui sont seulement adressés aux grandes entreprises.

L'effort de financement bancaire à l'endroit des PME

En outre jusqu'à Décembre 2007, le secteur bancaire sénégalais n'a accordé que le tiers du crédit demandé par les PME soit un montant de 198 milliards de FCFA (Commission Bancaire). L'effort de financement est appréciable mais reste modeste pour permettre aux PME de renforcer leurs outils de production : 36% des banques ont déclaré accorder des prêts à moyen et long terme (entre 3 et 7 ans).

Les montants accordés sont fonction de la viabilité du projet et de la solvabilité du client. Les prêts sont généralement plafonnés entre 10 et 20 millions de francs CFA.

La **tarification des crédits à moyen terme** est de type classique : les taux sont fixés en ajoutant une marge au taux de base bancaire. Ainsi, on obtient un intervalle de **8% à 14%**. Par contre, les **taux d'intérêt pour les crédits à long terme** semblent être fixés en fonction du pouvoir de négociation du demandeur : **8% à 13%**. A ces taux d'intérêt, s'ajoutent des coûts supplémentaires tels que les frais de dossier ou commissions (0,5% - 3%) et des frais de

notaire pour les garanties réelles proposées (2% - 3%). Au total, le coût du financement de long terme pour les PME s'établit donc dans la tranche **10,5% - 19%**.

Les secteurs d'activités des entreprises financées

Les financements à moyen et long terme offerts aux PME touchent les secteurs du commerce, des BTP et des services. Ils servent à financer essentiellement les investissements corporels.

Les entreprises intervenant dans le secteur de la pêche et de l'agriculture en sont de plus en plus exclues parce qu'elles sont de moins en moins rentables.

Autres offres de financement de moyen et long terme à l'endroit des PME

En dehors des produits de dette, des acteurs proposent des produits de capital-investissement, des opérations en quasi-capital (mezzanine) ou en garanties.

On note également les programmes publics d'appui aux PME et les partenaires techniques et financiers de l'Etat Sénégalais. Leurs principales missions sont d'améliorer l'accès au financement et de faciliter la croissance des PME. Nous pouvons citer entre autres la Banque Européenne d'Investissement et la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) qui, au début des années 2000 ont refinancé les prêts de certaines banques commerciales à l'endroit de PME évoluant dans des secteurs prioritaires. Par exemple aujourd'hui, la BOAD prévoit des lignes de refinancement à un taux maximum de 4% aux institutions financières qui accepteraient d'octroyer du crédit à des PME opérant dans des secteurs des transports, de la télécommunication et de l'énergie.

En somme, nous pouvons affirmer que l'environnement dans lequel nous voulons investir est globalement attractif : le contexte macroéconomique est favorable et les banques, en particulier les banques commerciales, présentent de bonnes prédispositions à faire du financement structuré. Par ailleurs, les ressources longues nécessaires pour satisfaire les besoins d'investissement des PME se font rares dans le système financier du Sénégal. Certaines banques, conscientes non seulement du potentiel que représente ce segment pour leur développement mais aussi de leur limitation en termes de connaissance du secteur, sont désireuses d'acquérir des compétences nouvelles qui leur permettront d'offrir des produits et services compétitifs dans des conditions de risques et de rentabilité améliorées.

***PARTIE II : PLAN D'AFFAIRES ET
EVALUATION FINANCIERE***

Chapitre 3 : PLAN MARKETING

Dans ce chapitre, nous faisons la description des outils de marketing stratégique et de marketing opérationnel à utiliser au sein du département. Il s'agit d'une présentation synthétique de la stratégie que nous définissons et comptons mettre en place.

3.1. Le marketing stratégique

Avec les outils de marketing stratégique utilisés dans cette section, nous choisissons les différentes orientations stratégiques de notre département.

3.1.1. Les objectifs globaux

Les principaux objectifs visés par la mise en place d'un tel département au sein d'une banque sont à la fois d'ordre commercial et financier : augmenter la part de marché de la banque sur le segment des PME, y être leader et y maximiser sa rentabilité.

3.1.2. Les objectifs marketings

En plus des objectifs spécifiques visés par le projet, nos objectifs marketings répondent aux questions suivantes : - quels critères de segmentation allons-nous utiliser ? - quelles sont les caractéristiques des clients à cibler ? - comment voulons-nous être perçus par ces clients ? - et enfin quelle est la taille du marché qu'on veut atteindre ?

Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques que nous nous fixons ici sont en fait une déclinaison détaillée des objectifs globaux. Ce processus de finalisation s'est fait au regard des besoins de financement à moyen et long terme des PME, des capacités de financement à moyen et long terme des banques commerciales, de l'existence de partenaires potentiels et de nouvelles opportunités de financement pour les PME, et enfin du profil de risque relativement élevé des PME.

Ainsi, nous nous fixons les quatre (4) objectifs spécifiques suivants :

- Financer 40% à 50% du volume de crédits refusés aux PME pendant 10 ans.
- Prendre des participations dans le capital de 30% à 40% des PME dans un délai de 5 à 10 ans ;
- Amener, dans un délai de 5 à 10 ans, 20% à 30% de nos PME clientes à se faire coter à la bourse et 40% à 50% à s'ouvrir au capital-investissement ;
- Renforcer la Gestion de la Relation Client de la banque avec les PME.

La justification du premier objectif part de plusieurs constats : selon nos estimations à partir des données de la DPME, le besoin cumulé de financement des PME est estimé à près de 200 milliards de francs CFA tandis que le secteur bancaire dispose de liquidités oisives d'environ 76 milliards francs CFA (Commission bancaire, 2011). Nous pensons qu'il est alors possible qu'une seule banque couvre entre 40% et 50% de ces besoins par mobilisation de ses disponibilités en caisse, de prêts interbancaires et de lignes de refinancement auprès de la BOAD et de la BEI.

Le second objectif est lié à la nature d'un des produits que nous voulons proposer et aux préférences des promoteurs en matière d'investissement. En effet, il est possible de transformer des prêts subordonnés en titre de participations et cela est possible à partir d'un délai minimum de 5 ans selon la réglementation bancaire. En outre, une autre condition sine qua non est l'accord des promoteurs de l'entreprise. A cet effet, selon l'étude de la DPME, plus du tiers des promoteurs sont favorables à une entrée limitée et non permanente dans le capital de leur entreprises. Cela explique la fourchette de 30% - 40% de PME à financer en fonds propres progressivement dans un délai de 5 à 10 ans.

En ce qui concerne la fixation du troisième objectif, elle répond à la volonté de diluer le risque et d'exécuter la stratégie de sortie. Effectivement avec l'avènement de la bourse des PME, la cotation en bourse d'une PME sera précédée d'une bonne perception de son profil de risque et permettra à l'entreprise de renforcer son autonomie financière. En sus, l'ouverture au capital d'investissement permettra de céder des titres de participations afin de sortir du capital des entreprises.

Enfin le quatrième objectif est motivé par le profil de risque généralement élevé des PME. Nous pensons qu'une relation de proximité permettra de disposer d'informations pertinentes pour l'analyse du niveau de risque des entreprises et des projets financés.

La segmentation

Nous faisons la sous-segmentation du marché des PME selon les critères suivants : le statut juridique, le secteur d'activité, le fait d'avoir un compte bancaire ou non, le fait d'avoir élaboré un plan d'affaires/budget ou non, et la présence d'un gestionnaire/comptable ou non. On obtient alors les 4 sous-segments présentés dans le tableau 3.

Tableau 3: Caractéristiques des 4 sous-segments des PME au Sénégal

	Sous-segment 1 : 20%	Sous-segment 2 : 20%	Sous-segment 3 : 26%	Sous-segment 4 : 19%
	La PE Individuelle	La PE Artisanale	La PE Emergente	La PME Structurée
Forme juridique, Capital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociétés individuelles (76%) et GIE (17%) ▪ Capital < 1 million F CFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociétés individuelles (87%) ▪ Capital : 1 à 15 millions FCFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociétés individuelles (58%), GIE (19%), SA et SARL (13%) ▪ Capital : 5 à 15 millions FCFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SURL, SARL et SA (54%) et Sociétés individuelles (38%) ▪ Capital : 15 à 25 millions FCFA
Taille et Chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 à 34 employés ▪ CA < 50 millions F CFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 à 250 employés ▪ CA < 50 millions F CFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 à 155 employés ▪ CA < 100 millions F CFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 120 employés ▪ CA < 100 millions F CFA
Secteur d'activités	Commerce (prédominant), Artisanat, BTP	Artisanat (prédominant), Commerce, BTP, TIC	Commerce, Industrie, Pharmacies (prédominants). Tourisme, Education, TIC, Artisanat, BTP.	BTP, Tourisme, TIC, Santé, Industrie, Imprimerie, Communication et Transport.
Mode de gestion et développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> Absence de plan et d'outils de prévision. L'entreprise n'a pas de compte bancaire. Aucune comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Outils de gestion non formalisés L'entreprise n'a pas de compte bancaire. Peut tenir régulièrement une comptabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> Etablit des budgets de trésorerie L'entreprise a un compte bancaire. Présence d'un gestionnaire financier 	<ul style="list-style-type: none"> Elabore des plans d'affaires L'entreprise a un compte bancaire. Présence d'un gestionnaire financier autre que le directeur

Source : Direction des PME et Nous-mêmes.

Le ciblage

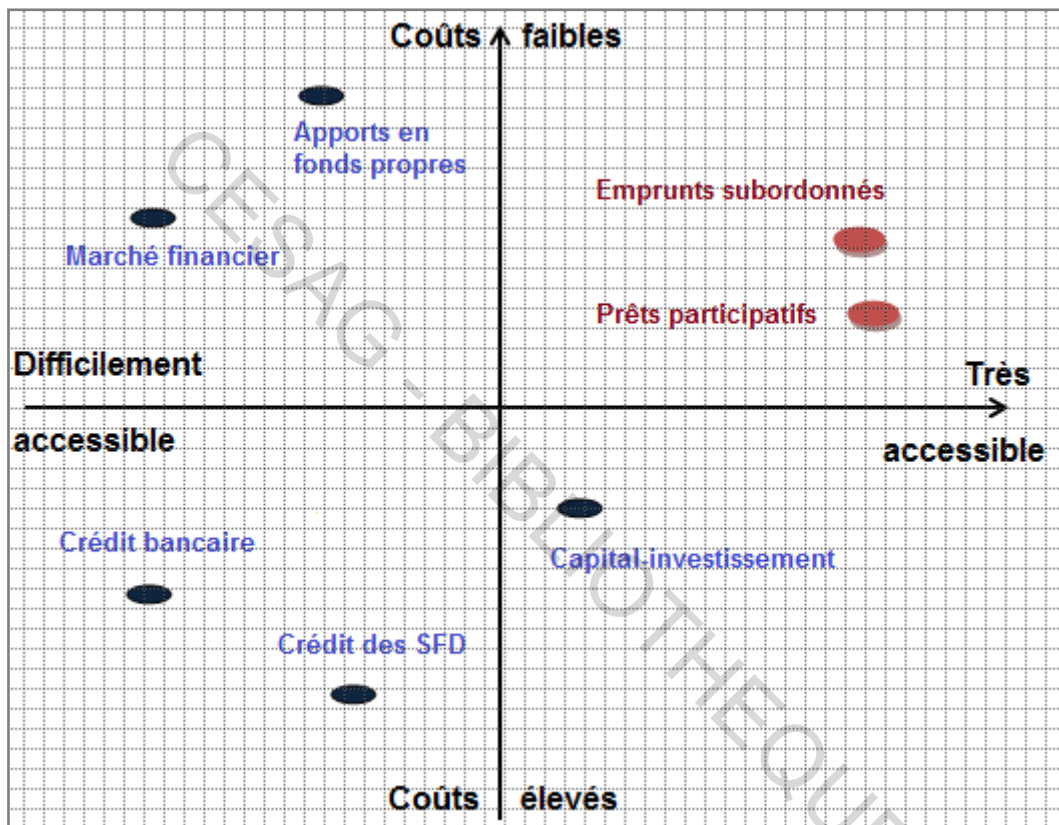
A l'observation des sous-segments obtenus, le marché cible sur lequel il serait judicieux de se concentrer se constituent des sous-segments 3 et 4 que sont les « Petites Entreprises Emergentes » et les « PME structurées ».

Par suite, nous adoptons une stratégie marketing de masse en offrant nos produits à l'ensemble des entreprises évoluant dans ces deux sous-segments.

Le positionnement

Dans notre stratégie de positionnement, nous voulons veiller à ce que nos produits se différencient de leurs substituts. En fait, notre offre de financement structuré se distingue par son accessibilité et son coût plus faible comparée aux offres classiques de financement que sont le crédit d'investissement, les apports en fonds propres, etc. La cartographie suivante permet de mieux appréhender notre positionnement en fonction des critères d'accessibilité et de coût :

Figure 1: Carte de positionnement



Source : Nous-mêmes.

La taille du marché

La taille du marché est estimée à 4098 entreprises réparties comme suit :

- Sous-segment 3 : 2277 entreprises (56%).
- Sous-segment 4 : 1821 entreprises (44%).

3.2. Le marketing opérationnel

Dans cette section, nous décrivons les outils de marketing opérationnel que nous comptons utiliser dans le cadre de notre projet afin d'atteindre ses objectifs.

3.2.1. La politique de produit

Nous comptons offrir deux produits : le prêt participatif et le prêt subordonné, avec des maturités variant entre 5 et 10 ans en fonction la nature du projet de l'entreprise emprunteuse.

À l'échéance, une option est laissée à l'entreprise d'incorporer le capital dû dans ses fonds propres. Dans ce cas, nous limitons la durée de la participation à 5 ans. Après cela, la banque cède ses parts à des fonds de capital-investissement ou éventuellement sur le marché financier.

A noter que ces prêts seront octroyés sans exiger des garanties.

3.2.2. La politique de prix

Par souci de compétitivité, nos taux d'intérêt fixes seront alignés sur les coûts de financement lié à un prêt bancaire, tout en s'assurant qu'ils permettent de couvrir les charges d'exploitation. En ce qui concerne nos prix variables, nous préférons les indexer sur les performances opérationnelles de la PME cliente. Le tableau 4 synthétise nos tarifs.

Tableau 4: La politique de tarification

Produit	Base de calcul	Taux	Echéance de paiement
Prêt subordonné	Montant prêté	[12% - 16%]	Annuelle
Prêt participatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montant prêté ▪ Résultat net de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partie fixe : [12% - 16%] ▪ Partie variable : [2% - 5%] indexée sur le résultat net 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêts : annuelle, à partir de la 3^e année ▪ Partie variable : annuelle
Titre de participation	Dividendes distribuées	Prorata du capital apporté : [1% - 25%]	Annuelle

Source : Nous-mêmes.

3.2.3. La politique de distribution

La politique de distribution sera définie par la direction générale de la banque conformément à sa politique commerciale.

3.2.4. La politique de communication

Nous préférons laisser le soin à la direction générale de la banque de définir la politique de communication afin que celle-ci soit conforme à sa stratégie globale de communication.

Globalement, nous pouvons affirmer que notre marketing opérationnel permet

d'obtenir une offre très compétitive et innovante sur le marché du financement à moyen et long terme actuel. Par suite, nous allons nous pencher sur le modèle organisationnel de notre département.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : ETUDES ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE

Ce chapitre présente le modèle organisationnel du département ainsi que son évaluation financière. Il permettra donc d'apprécier la faisabilité, la rentabilité et les risques liés à ce projet.

4.1. Le modèle organisationnel

Il s'agit de la définition des activités opérationnelles, de la structure organisationnelle et particulièrement de la stratégie de gestion des risques.

4.1.1. Les activités opérationnelles

Les activités de notre département se concentreront autour des points suivants : - la gestion de la relation client, - l'analyse financière et des risques, - la gestion juridique et des contentieux, - le conseil en gestion – et la gestion des risques.

1. Gestion de la relation client

C'est une activité qui consiste en la gestion globale du portefeuille client : prospecter et identifier des clients potentiels, démarcher les clients, monter les dossiers de prêt, gérer le recouvrement des créances, etc.

2. Analyse financière et des risques

Cette activité consiste à analyser les dossiers de demande de prêts, contrôler la qualité des états financiers des clients, apprécier de manière régulière le risque de contrepartie, faire le reporting de l'activité, etc.

3. Gestion de portefeuilles

Elle concerne la gestion des titres de dette et de créances directement liés à l'activité du service, la valorisation des portefeuilles de produits, la coordination des activités de gestion des risques, etc.

4. Juridique et contentieux

Cette activité traite de la rédaction des contrats, de l'instruction des procédures de recouvrement des créances litigieuses, de la gestion des autres litiges et contentieux, de la surveillance des risques réglementaires et fiscaux, etc.

5. Conseil en gestion

Il s'agit ici d'assister les PME éligibles entre autres dans : l'élaboration et la mise en place d'outils de gestion et de prise de décisions stratégiques, la recherche de partenaires commerciaux et financiers, etc. Cette activité se développera 5 ans après le début du projet.

6. Gestion des risques

Les activités de gestion des risques liés à ce projet seront contenues dans un plan d'action qui mettra à contribution toute l'équipe du département. En effet, vu que les risques sont de natures diverses, il est judicieux que les tâches de gestion de risque soient couplées à chacune des activités citées plus haut. Enfin, un membre du personnel sera chargé de coordonner l'ensemble de ces activités.

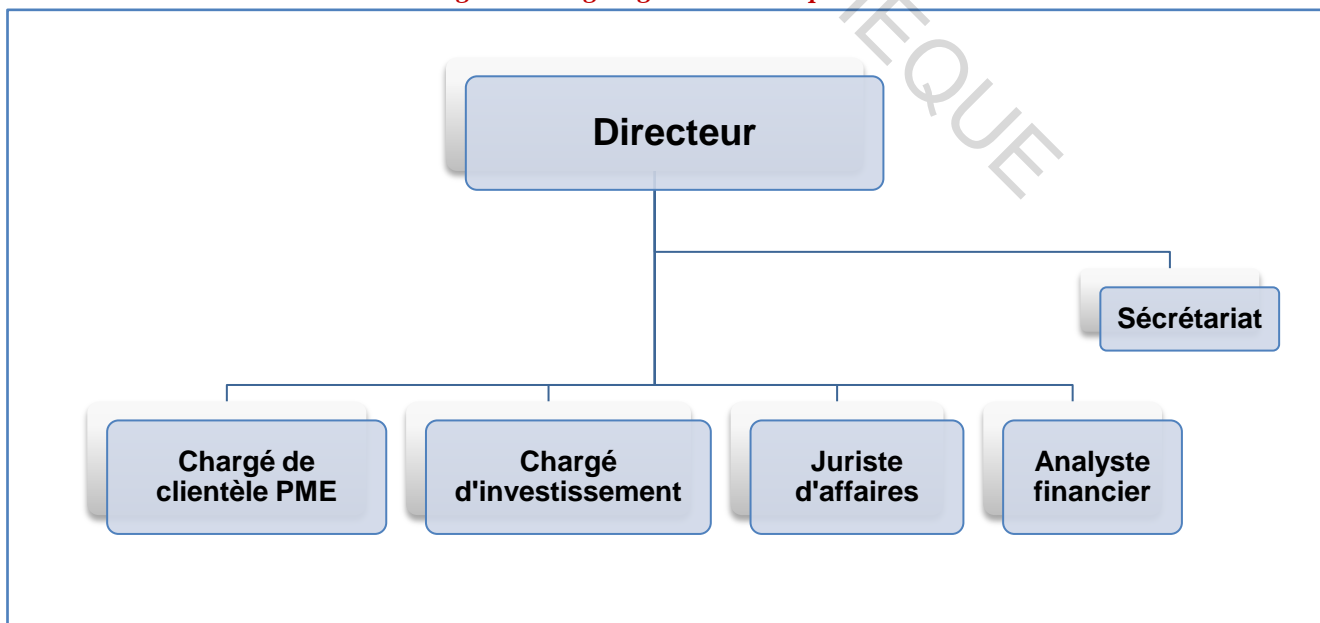
4.1.2. La structure organisationnelle

Du fait des enjeux de ce projet et de la grande expertise nécessaire à la réalisation de ses missions, les membres du personnel de notre département devront avoir au minimum cinq (5) ans d'expérience professionnelle dans le domaine bancaire ou financier et un diplôme de niveau supérieur ou égal à BAC+4.

Par ailleurs, nous identifions quatre (4) principaux postes. Les titulaires de ces postes auront pour mission de réaliser l'ensemble des activités du département sous la supervision d'un directeur, responsable du département. Ce dernier devra justifier d'au moins 10 ans d'expérience professionnelle et d'un diplôme de type MBA. Il sera aidé dans ses tâches administratives par un ou une secrétaire.

Ainsi, l'organigramme du service se présente comme suit :

Figure 2: Organigramme du département



Source : Nous-mêmes

1. Le Chargé de clientèle

De formation minimum BAC+4 en économie, finance ou marketing, le/la titulaire du poste justifie d'une expérience professionnelle de 5 ans minimum à un poste similaire en banque. Son activité sera essentiellement la gestion de la relation client telle que définie à la section précédente.

2. Le Chargé d'investissement

De formation minimum BAC+5 en banque ou finance, le/la titulaire du poste justifie d'une expérience professionnelle de 5 ans minimum à un poste similaire dans le domaine bancaire, financier ou en fonds d'investissement. Son activité se concentre sur la gestion de portefeuilles telle que définie à la section précédente. Il joue aussi un rôle de conseiller auprès des clients.

3. Le Juriste d'affaires

De formation minimum BAC+5 en droit des affaires, le/la titulaire du poste justifie d'une expérience professionnelle de 5 ans minimum à un poste similaire dans le domaine bancaire, financier ou en cabinet. Son activité concerne le juridique et le contentieux tels que définis à la section précédente. Il joue également le rôle de conseiller clientèle en matière juridique et fiscale.

4. Analyste financier

De formation minimum BAC+4 en comptabilité, finance ou statistiques, le/la titulaire du poste justifie d'une expérience professionnelle de 5 ans minimum à un poste similaire dans le domaine bancaire, financier ou en cabinet. Son activité s'articule principalement autour de l'analyse financière telle que définie à la section précédente.

4.1.3. La stratégie de gestion des risques

La gestion de risques est au cœur du métier de l'intermédiation financière. C'est pourquoi la définition de la politique de gestion des risques au sein d'une banque relève essentiellement de la responsabilité des actionnaires et dans une moindre mesure de celle de la direction générale.

D'emblée, pour toute activité nouvelle, la gestion des risques qui lui sont inhérents doit s'intégrer et s'adapter au système de gestion des risques tel que déjà arrêté par les organes délibérants.

Toutefois, pour un projet novateur comme le nôtre, il est judicieux d'en identifier les risques inhérents et de proposer des solutions à même de les réduire ou de les éliminer. Ceci est l'objet des deux sections qui suivent.

Nous voudrions faire remarquer que toute stratégie de gestion de risques s'appuie sur l'élaboration d'une cartographie des risques. Mais par contrainte de temps, nous nous passerons de cette démarche, quoique rigoureuse et pragmatique, et allons-nous intéresser aux risques majeurs *ex ante*.

4.1.3.1. Identification des risques majeurs

Notre département est susceptible de faire face à des risques de plusieurs natures qui dérivent des objectifs fixés et de notre modèle d'affaires. Ces risques peuvent être classés en 6 thématiques, présentées dans l'ordre chronologique suivant :

Risques stratégiques

De la qualité de notre modèle stratégique, dépend la pérennité du département et partant la santé de la banque. C'est pourquoi les risques inhérents à la stratégie que nous avons définie peuvent avoir des conséquences lourdes et occasionner des pertes à la banque.

Concrètement, ces risques peuvent se traduire par :

- L'échec du lancement des produits qui se traduit par une faible notoriété;
- Le lancement des mêmes produits par d'autres banques concurrentes ;
- L'incapacité à prévoir et à gérer des chocs économiques.

Risque de transformation (de maturité et de liquidité)

Dans notre modèle d'affaires, nous finançons des engagements à long terme avec des ressources à court terme. Il se pose donc des risques de transformation, de maturité et de liquidité.

De manière concrète, il est possible que la banque n'arrive pas à faire face à tous ses engagements vis-à-vis de la clientèle du fait des dépôts mobilisés pour les prêts à long terme.

Les remboursements anticipés peuvent également poser un problème de liquidité.

Risque de crédit

C'est le risque que la PME ne rembourse pas le crédit emprunté, intérêt et capital y compris. Cette situation peut arriver à cause des facteurs suivants :

- les informations juridiques, comptables et financières sont peu fiables pour évaluer la solvabilité de la PME;
- absence de stratégie des promoteurs qui se traduit par un pilotage à vue de la

PME ;

- la PME ne peut pas honorer le paiement des intérêts ou du principal à cause d'un manque de liquidité, d'un taux d'endettement élevé ou d'une faible rentabilité.

Risques liés au portefeuille de participations

Il s'agit des risques liés aux participations qui seront prises dans le capital de certaines PME, suite à l'incorporation des prêts subordonnés dans leurs fonds propres. A ce niveau, deux risques majeurs sont identifiés :

- la PME ne peut pas verser des dividendes à cause d'un manque de liquidité, d'un taux d'endettement élevé, d'une faible rentabilité ou d'une faillite;
- absence de marché secondaire qui permettrait d'exécuter la stratégie de sortie en vendant à des repreneurs.

Risques opérationnels

Dans le cadre de notre projet les risques majeurs inhérents à la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle sont :

- Non-respect des procédures d'octroi de financement ;
- Non transmission des présomptions d'irrégularités à la direction ;
- Baisse de la productivité du personnel due à une augmentation de la charge de travail d'année en année ;
- Départs de collaborateurs clés et planification inadéquate de leur remplacement ;
- Apparition de pertes inattendues.

Risques réglementaires

Il s'agit ici du non-respect de certaines dispositions réglementaires qui sont entrées en vigueur avant ou pendant le projet, cette situation pouvant entraîner des restriction sur les opérations et partant réduire les gains espérés et/ou alourdir les coûts.

4.1.3.2. Réponses aux risques majeurs

Dans cette sous-section, il s'agit de décrire les risques majeurs identifiés à priori et de proposer des recommandations à même de les réduire ou de les éliminer. Le tableau suivant en fait la synthèse :

Tableau 5: Les réponses aux risques majeurs

Thématique des risques	Description des risques	Réponses aux risques
Stratégiques	Diminution des parts de marché due au lancement des mêmes produits par d'autres banques concurrentes.	Mener des actions de fidélisation de la clientèle
	L'incapacité à prévoir et à gérer des chocs économiques.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des études de marché tous les 2 ans ▪ Eventuellement collaborer avec la cellule de veille économique de la banque
	Faible pénétration des produits due à un échec de la campagne commerciale et publicitaire.	La création d'un simple département permet de minimiser les pertes en cas d'échec du projet.
Transformation (maturité et liquidité)	La banque n'arrive pas à faire face à tous ses engagements à court terme du fait des dépôts à vue mobilisés pour les prêts à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se refinancer en utilisant les lignes de refinancement des prêts participatifs de la BOAD et de la BEI. ▪ Emprunter sur le marché interbancaire. ▪ Les montants à prêter seront plafonnés chaque année conformément aux prévisions de trésorerie de la banque.
Crédit	Mauvaise évaluation de la solvabilité de la PME due à la mauvaise qualité de ses informations juridiques, comptables et financières.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les décaissements se feront par tranches : 30% avant le projet, 50% à mi-parcours et 20% un an avant la fin du projet. A part la première tranche, les autres tranches ne seront décaissées que si les intérêts ont été payés. ▪ Les PME ciblées seront tenues de faire certifier leurs états financiers. ▪ Utiliser des produits d'assurance-crédit pour se couvrir contre l'exposition.
	Absence de stratégie des promoteurs qui se traduit par un pilotage à vue de la PME et pouvant la mettre en faillite ou en situation de défaut.	
	La PME ne peut pas honorer le paiement des intérêts ou du principal à cause d'un manque de liquidité, de remboursement de dettes seniors ou d'une faible rentabilité.	
Portefeuille de participations	La PME ne peut pas verser des dividendes à cause d'une faible rentabilité ou d'une faillite.	Proposer des partenariats de PME avec des grandes entreprises à travers des contrats de sous-traitance par exemple.
	Impossibilité de retrouver des repreneurs pour la cession des titres de participations afin d'exécuter la stratégie de sortie de la banque.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signer des accords de reprise avec des fonds d'investissement. ▪ Amener l'entreprise à se faire coter à la bourse.
Opérationnels	Non-respect des procédures d'octroi de financement entraînant une augmentation du risque de crédit.	Renforcer le contrôle sur les processus d'octroi de financement.
	Non transmission des présomptions d'irrégularités à la direction pouvant rendre inefficace la politique de gestion des risques.	Faire des revues mensuelles sur les anomalies et les risques constatés.
	Baisse de la productivité du personnel due à une augmentation de la charge de travail d'année en année.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'utilisation d'un logiciel devrait automatiser certaines tâches et réduire la charge de travail. ▪ Recruter des assistants à chaque poste tous les 3 ans dans les limites de 2 assistants par poste.
	Départs de collaborateurs clés et planification inadéquate de leur remplacement.	

	Apparition de pertes inattendues.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des revues mensuelles sur les anomalies et les risques constatés. ▪ Faire des provisions à hauteur de 15% du PNB généré par le département.
Réglementaire	Non-respect de certaines dispositions réglementaires anciennes ou nouvelles pouvant entraîner des restrictions sur les opérations et réduire les gains espérés et/ou alourdir les coûts.	Faire des revues trimestrielles de la conformité des opérations.

Au total, on retient que les activités opérationnelles et la structure organisationnelle que nous avons défini s'apparentent à celles qu'on rencontre à la fois dans les banques et les fonds de capital-investissement. Aussi, pouvons-nous affirmer sans hésiter que cette orientation organisationnelle de notre département est très indiquée en ce sens qu'elle permet une meilleure gestion des risques.

4.2. Evaluation de la rentabilité

Nous ferons successivement cas de : - les investissements à réaliser, - les états financiers prévisionnels, - les cash flows additionnels générés par le département – et une mesure du risque associé au projet.

4.2.1. Les données de base

Les données de base dont il est question sont les investissements à réaliser et les prévisions de charge et de recettes.

4.2.1.1. L'investissement

Le coût des investissements se compose principalement du coût du local ou des aménagements, des matériels et des logiciels. Nous avons obtenu ces prix par prospection sur le marché sénégalais.

Le montant des investissements se chiffre à 18 300 000 Francs CFA pour le démarrage des activités et à 106 700 000 pour les dix années. Le détail de ces investissements est présenté à l'annexe 1.

4.2.1.2. Les données prévisionnelles d'exploitation

Les deux données prévisionnelles dont nous avons besoins ici sont les charges d'exploitation prévisionnels et les revenus.

Les charges d'exploitation se composent des charges fixes, des charges de personnel et impôts, taxes et versements assimilés. Elles sont chacune alignées sur la moyenne du secteur bancaire.

Les dépenses annuelles relatives au fonctionnement du service sont estimées dans le tableau 6.

Tableau 6 : Estimations des frais généraux de la première année

Désignation	Montant (F CFA)
Charges de personnel	79 571 083
Impôts, taxes et versements assimilés	7 864 120
Frais de fonctionnement	97 246 132
Total des frais généraux	184 681 335

Source : Nos estimations à partir des états consolidés de la Commission Bancaire (2011).

Pour les années suivantes nous faisons l'hypothèse que les charges augmentent de 2% chaque année.

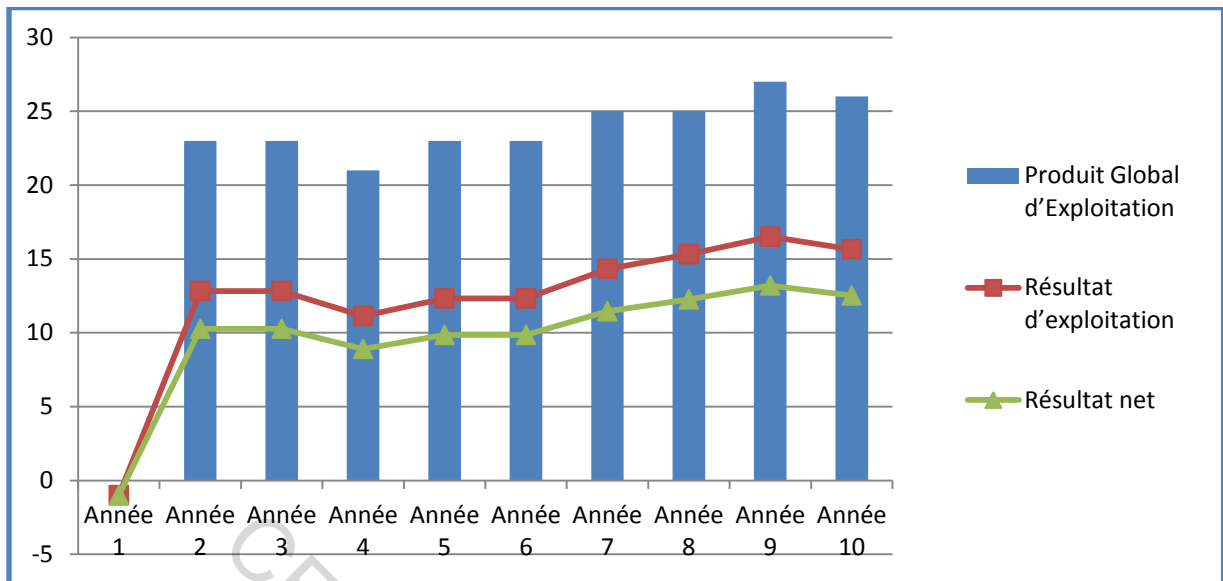
Les revenus ont été déterminés à partir de nos tarifs et des estimations des montants d'années en année. Au plan comptable, les recettes sont constituées des produits sur opérations avec la clientèle et des produits sur immobilisations financières. Chaque année le total des engagements sera plafonné à 40 milliards de francs CFA. Nous faisons les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse pessimiste

La banque n'arrive qu'à capter 20% des crédits à long terme refusés, avec une augmentation de la demande de 2% chaque année.

Selon cette hypothèse, à part la première année, le produit global d'exploitation varie entre 21 et 26 milliards de F CFA et couvrent les charges d'exploitation, y compris les provisions (annexe 2). Le graphique suivant présente ainsi l'évolution de la rentabilité du service :

Figure 3: Evolution de la rentabilité du service en hypothèse pessimiste



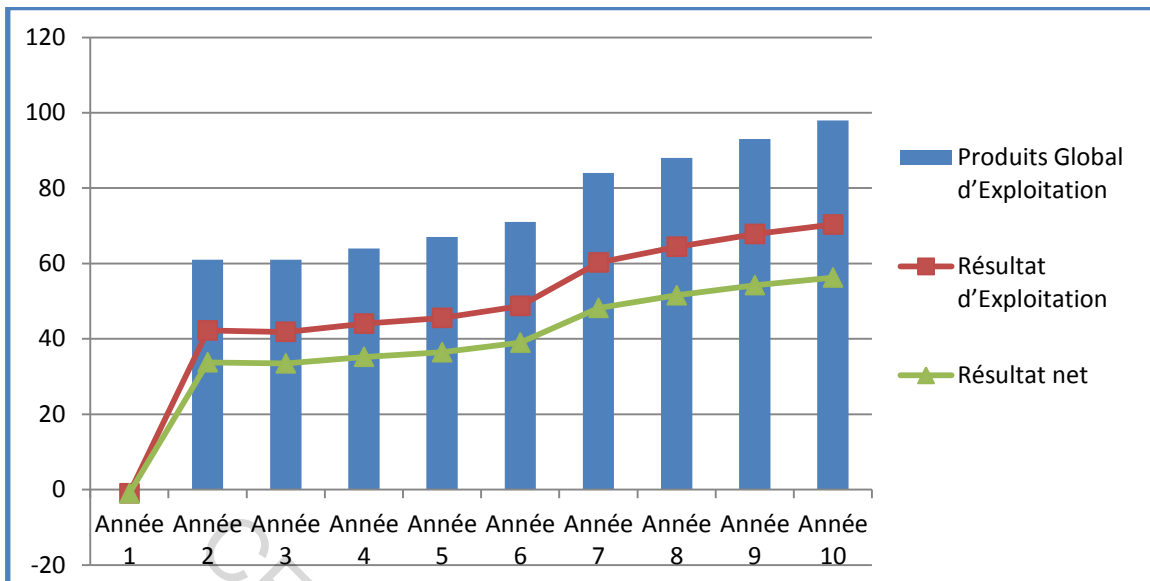
Source : Nous-même.

Hypothèse normale

La banque service arrive à capter 40% des crédits à long terme refusés, avec une augmentation de la demande de 5% chaque année.

Selon cette hypothèse, à part la première année, le produit global d'exploitation varie entre 61 et 98 milliards de F CFA et permet de couvrir toutes les charges d'exploitation, provisions y compris (annexe 3). Ainsi se présente l'évolution de la rentabilité du service :

Figure 4 : Evolution de la rentabilité du service en hypothèse normale

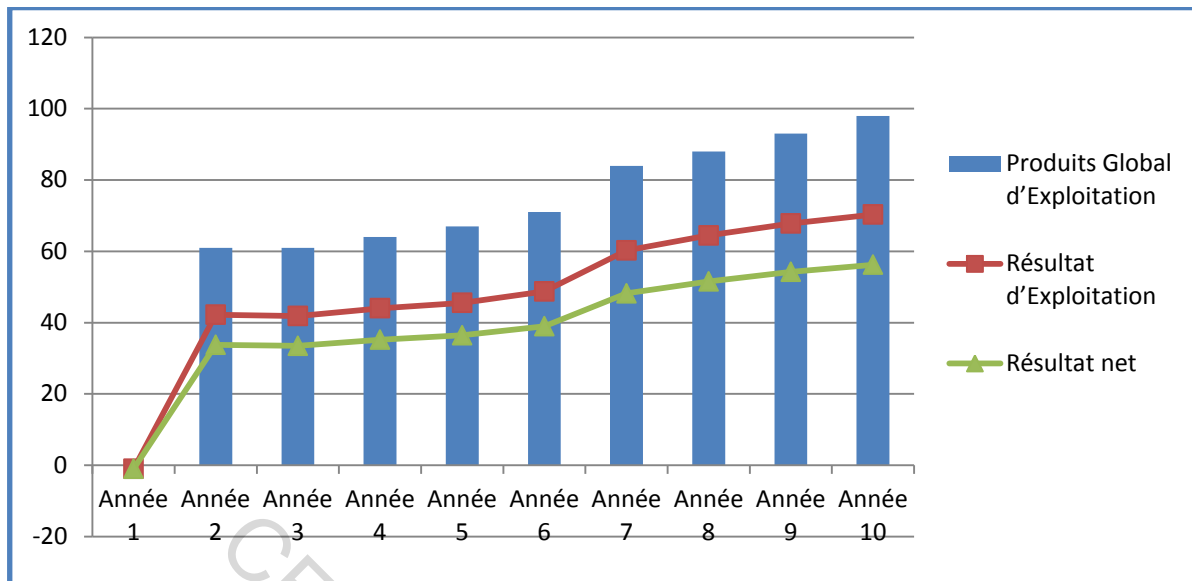


Source : Nous-même.

Hypothèse optimiste

La banque capte au minimum 50% des crédits à long terme refusés la première année, avec une augmentation de la demande de 10% chaque année.

Dans ce cas, excepté la première année, le produit global d'exploitation oscille entre 106 et 255 milliards de F CFA. Ces recettes permettent de couvrir largement les charges d'exploitation (annexe 4). La rentabilité du service par année est présentée dans le graphique suivant :

Figure 5 : Evolution de la rentabilité du service en hypothèse optimiste

Source : Nous-même.

4.2.2. Analyse de la rentabilité du projet

Ici, pour chacune des trois hypothèses, nous allons calculer les flux de trésorerie (cash-flow) espérés du projet et ensuite calculer la Valeur Actuelle Nette (VAN). Le taux d'actualisation que nous retenons est 20%, représentant la moyenne de la rentabilité sur fonds propres dans le secteur bancaire (DAMODARAN).

Ainsi, quel que soit l'hypothèse, les résultats obtenus montrent que le projet est rentable car la VAN est positive (annexes 5, 6 et 7). En effet, la réalisation du projet revient à décaisser 47 millions F CFA et recevoir en retour, selon l'hypothèse, immédiatement les sommes de 76, 218 ou 452 milliards F CFA.

4.2.3. Mesure du risque associé au projet

Les différentes hypothèses émises aux deux sections précédentes nous placent dans une analyse de la rentabilité en environnement incertain. La VAN calculée est donc une variable aléatoire. Le risque du projet sera ainsi mesuré par le coefficient de variation de la VAN.

Les différentes hypothèses émises n'ont pas les mêmes probabilités associées en ce sens que l'attractivité de l'environnement macroéconomique et les forces du secteur bancaire laissent présager une plus grande probabilité de réalisation des hypothèses normales et optimistes.

Toutefois, par manque d'instruments nous permettant d'estimer les différentes probabilités à associer aux différentes hypothèses, nous allons nous placer en hypothèse d'équiprobabilité. On obtient les paramètres suivants :

Tableau 7 : Calcul du risque associé au projet

Hypothèses	Probabilité	VAN (en milliards de francs CFA)
Pessimiste	1/3	76
Normale	1/3	218
Optimiste	1/3	452
<i>Espérance : E (VAN)</i>		<i>248</i>
<i>Ecart-type : σ (VAN)</i>		<i>268</i>
<i>Coefficient de variation : CV (VAN)</i>		<i>1,08</i>

Le coefficient de variation est supérieur à 1, donc les pertes probables sont supérieures à la rentabilité espérée. On en déduit alors que le projet est très risqué, ce qui va de pair avec son niveau de rentabilité.

En définitive, le coût du projet est relativement faible comparé aux gains prévus dans la mesure où les investissements à réaliser et les frais généraux sont largement en deçà des cash flows prévisionnels. Toutefois, il convient de préciser que derrière cette haute rentabilité, se cache un niveau de risque très élevé en ce sens qu'en cas de récession, les profits espérés peuvent être engloutis par les pertes potentielles.

Conclusion

En définitive, nous pensons qu'une banque commerciale peut financer à long terme une grande partie des PME sans leur exiger des garanties. Les produits que nous avons proposés, emprunts subordonnés et prêts participatifs, permettent d'éliminer cette barrière et de fournir des ressources longues pour financer leur développement.

Toutefois, plusieurs conditions sont nécessaires pour garantir un tel succès. Ainsi, le diagnostic stratégique que nous avons fait nous a permis de voir que l'environnement macroéconomique est favorable et que le secteur bancaire du Sénégal a des atouts pour exploiter des opportunités d'affaires comme celle-ci.

Par ailleurs, le marché du financement des PME est dynamique. On y retrouve plusieurs acteurs et plusieurs produits. C'est pourquoi notre plan stratégique a mis l'accent sur le marketing et la gestion des risques inhérents à nos produits. De plus, le profil des ressources humaines et la structure organisationnelle que nous avons proposés sont les catalyseurs de la stratégie opérationnelle qui permettront d'atteindre les objectifs de ce projet.

Enfin, le projet est faisable et rentable. Toutefois, derrière son caractère innovant, se cache une grande prise de risques comme l'ont montré l'analyse des scénarios de rentabilité. Mais telle est la loi du métier de la banque et de la finance : pour un tel niveau de risque, quand on perd, on perd trop et quand on gagne, les gains sont astronomiques. Cependant, en prenant des risques maîtrisés, ce projet mérite d'être implémenté car les retombées seront positives non seulement pour les banques et les PME mais aussi pour l'emploi des jeunes.

Références bibliographiques

BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX, Rapport Trimestriel, Juin 2005.

CHABI Bertin (2011), Création d'une Caisse Dédiée au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion à Dakar, CESAG.

COMITE DE BALE, Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, 2003.

COMMISSION BANCAIRE DE L'UMOA, Rapport annuel, 2011.

CONSEIL NATIONAL DU CREDIT / Sénégal, Document actualisé de politique sectorielle de la microfinance et plan d'action (2008 – 2013), 2008.

DIRECTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISE / Sénégal, Etude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal, 2010.

KPMG Audit Committee Institute, Outil 6 : Exemple de liste de questions types liées à l'identification et l'évaluation des risques.

KPMG Audit Committee Institute, Outil 7 : Exemple de cartographie des risques.

KPMG Audit Committee Institute, Outil 11 : Indicateurs d'alerte.

KUSIELE SOME Stella Sylviane (2012), Problématique du financement des PME par les banques : cas de la BICIS, CESAG.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES / Sénégal, Etude sur la diversification des instruments de financement des PME intégrant entre autres l'utilisation de l'épargne des émigrés, 2005.

POWO FOSO Bruno (2000), Les déterminants des faillites bancaires dans les pays en développement – le cas des pays de l'UEMOA, Université de Montréal.

VERNIMMEN Pierre, Pascal QUIRY, Yann LE FUR (2011), Finance d'entreprise, édition DALLOZ.

ZMARROU Hicham (2006), Le dispositif de maîtrise des risques & le contrôle interne au sein des établissements de crédit, ESC Lille.

Webographie

<http://www.bnpparibas.com/>

<http://www.definitions-marketing.com/>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Tableau 1 : Tableau des investissements

(En milliers de francs CFA)	Durée amortissement (années)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Frais d'établissement	3	3 000	-	-	3 000	-	-	3 500	-	-	4 000
Logiciels	3	2 000	-	-	2 000	-	-	2 000	-	-	2 000
Mobilier	5	3 600	1 200	1 200	-	1 000	3 600	-	1 200	-	-
Matériel de bureau	3	2 300	1 000	-	2 300	1 000	-	2 300	1 000	-	2 300
Matériel informatique	3	2 400	-	-	2 800	-	-	3 000	-	-	3 000
Matériel de transport	5	5 000	5 000	10 000	-	-	10 000	10 000	10 000	-	-
Total investissements		18 300	7 200	11 200	10 100	2 000	13 600	20 800	12 200	0	11 300
Investissements cumulés		18 300	25 500	36 700	46 800	48 800	62 400	83 200	95 400	95 400	106 700
Amortissements		4 953	4 040	5 040	5 607	5 133	5 653	6 320	5 407	5 407	6 007

Tableau 2 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse pessimiste

En milliards de F CFA	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Produits sur opérations avec la clientèle	0	13	13	13	14	14	14	14	15	15
Intérêts sur opérations avec la clientèle en souffrance	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Charges sur opérations interbancaires	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2
Charges sur opérations avec la clientèle	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Produit Net Bancaire	0	10	10	8	9	9	9	9	10	9
Produits sur immobilisations financières	0	13	13	13	14	14	16	16	17	17
Charges sur immobilisations financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produit Global d'Exploitation	0	23	23	21	23	23	25	25	27	26
Frais généraux	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables	0	10	10	10	11	11	11	11	12	11
Reprises de provisions	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Résultat d'exploitation	-1	13	13	11	12	12	14	15	17	16
Impôt sur le bénéfice	0	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Résultat net	-1	10	10	9	10	10	11	12	13	13

Tableau 3 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse normale

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Produits sur opérations avec la clientèle	0	26	27	28	30	31	33	34	36	38
Intérêts sur opérations avec la clientèle en souffrance	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Charges sur opérations interbancaires	0	0	3	3	4	4	4	4	4	5
Charges sur opérations avec la clientèle	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Produit Net Bancaire	0	23	21	22	23	24	25	26	28	29
Produits sur immobilisations financières	0	38	40	42	44	47	59	62	65	69
Charges sur immobilisations financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits Global d'Exploitation	0	61	61	64	67	71	84	88	93	98
Frais généraux	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables	0	21	21	22	23	24	26	27	28	30
Reprises de provisions	0	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Résultat d'Exploitation	-1	42	42	44	46	49	60	64	68	70
Impôt sur le bénéfice	0	8	8	9	9	10	12	13	14	14
Résultat net	-1	34	33	35	36	39	48	52	54	56

Tableau 4 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse optimiste

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Produits sur opérations avec la clientèle	0	38	42	46	51	56	62	68	75	82
Intérêts sur opérations avec la clientèle en souffrance	0	3	3	3	4	4	4	5	5	6
Charges sur opérations interbancaires	0	5	5	6	6	7	8	9	9	10
Charges sur opérations avec la clientèle	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Produit Net Bancaire	0	29	33	36	40	44	49	53	60	65
Produits sur immobilisations financières	0	77	85	93	102	112	143	157	173	190
Charges sur immobilisations financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produit Global d'Exploitation	0	106	118	129	142	156	192	210	233	255
Frais généraux	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables	0	30	33	36	40	44	49	53	59	64
Reprises de provisions	0	4	5	5	5	6	6	7	8	8
Résultat d'Exploitation	-1	79	89	97	106	117	148	163	181	198
Impôt sur le bénéfice	0	16	18	19	21	23	30	33	36	40
Résultat net	-1	63	71	78	85	94	119	130	145	158

Tableau 5 : Tableau de calcul de la VAN selon hypothèse pessimiste

En milliards de F CFA	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Flux de trésorerie		-1	22	22	21	23	23	24	25	27	27
Flux de trésorerie actualisés	76	-1	16	13	10	9	8	7	6	5	4
Investissements		0.018	0.007	0.011	0.010	0.002	0.014	0.021	0.012	0	0.011
Investissements actualisés	0.047	0.015	0.005	0.006	0.005	0.001	0.005	0.006	0.003	0	0.002
VAN	76										

Tableau 6 : Tableau de calcul de la VAN en hypothèse normale

En milliards de F CFA	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Flux de trésorerie		-1	57	57	59	62	65	77	81	85	89
Flux de trésorerie actualisés	218	-1	39	33	29	25	22	21	19	17	14
Investissements		0.018	0.007	0.011	0.010	0.002	0.014	0.021	0.012	0	0.011
Investissements actualisés	0.047	0.015	0.005	0.006	0.005	0.001	0.005	0.006	0.003	0	0.002
VAN	218										

Tableau 7 : Tableau de calcul de la VAN en hypothèse optimiste

En milliards de F CFA

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Flux de trésorerie		-1	96	107	117	129	142	171	188	209	228
Flux de trésorerie actualisés	452	-1	67	62	56	52	47	48	44	40	37
Investissements		0.018	0.007	0.011	0.010	0.002	0.014	0.021	0.012	0	0.011
Investissements actualisés	0.047	0.015	0.005	0.006	0.005	0.001	0.005	0.006	0.003	0	0.002
VAN	452										

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abbréviations.....	iii
Liste des illustrations.....	iv
Sommaire.....	v
Résumé.....	vi
Abstract	vi
Introduction.....	1
PARTIE I : CONCEPT ET DIAGNOSTIC.....	3
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	4
1.1. Notion de financement structuré	4
1.2. Activités et produits de financement structuré.....	4
1.3. Produits de financement structuré	5
Chapitre 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	7
2.1. Analyse de l'environnement macroéconomique	7
2.2. Forces et faiblesses des établissements de crédit.....	8
2.3. Etude du marché de financement à moyen et long terme des PME	9
2.3.1. La demande de financement à moyen et long terme des PME.....	10
2.3.2 L'offre de financement à moyen et long terme des PME.....	11
PARTIE II : PLAN D'AFFAIRES ET EVALUATION FINANCIERE.....	13
Chapitre 3 : PLAN MARKETING	14
3.1. Le marketing stratégique	14
3.1.1. Les objectifs globaux.....	14
3.1.2. Les objectifs marketings	14
3.2. Le marketing opérationnel.....	17
3.2.1. La politique de produit.....	18
3.2.2. La politique de prix	18
3.2.3. La politique de distribution	18
3.2.4. La politique de communication	18
Chapitre 4 : ETUDES ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE.....	20

4.1. Le modèle organisationnel	20
4.1.1. Les activités opérationnelles	20
4.1.2. La structure organisationnelle	21
4.1.3. La stratégie de gestion des risques.....	22
4.1.3.1. Identification des risques majeurs	23
4.1.3.2. Réponses aux risques majeurs.....	24
4.2. Evaluation de la rentabilité.....	26
4.2.1. Les données de base	26
4.2.1.1. L'investissement	26
4.2.1.2. Les données prévisionnelles d'exploitation	26
4.2.2. Analyse de la rentabilité du projet.....	30
4.2.3. Mesure du risque associé au projet.....	30
Conclusion	32
Références bibliographiques.....	33
Annexes.....	35
Table des matières	41