



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master en Banque et Finance

MBF

Année académique 2013 – 2014

Option : Marchés Financiers et Finance d'Entreprise

Projet professionnel

**MISE EN PLACE D'UN CADRE DE FINANCEMENT ET DE GESTION DES RISQUES LIES
AUX PROJETS DES ETUDIANTS D'UNE ECOLE DE GESTION :
CAS DU CESAG**

Présenté par

KAMBIRE Alimamy Guiribi

13^{ème} promotion MBF

Sous la supervision de

M. Latyr MBODJ

Risk Manager

Enseignant au CESAG

Dakar, juin 2014

AVANT PROPOS

Le programme Master en Banque et Finance (MBF) est un programme professionnel bilingue (français - anglais) d'études post universitaires de haut niveau en Banque et en Finance. Ce programme créé en 2001 est le fruit de la collaboration entre le CESAG, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), la Banque de France, l'Agence Française de Développement (AFD), l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le Ministère français des Affaires Etrangères et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

Les partenaires académiques, techniques et financiers sont, entre autres, la Banque des Règlements Internationaux (BRI), l'INSEAD de Paris, la New York University, l'Université Paris Dauphine, la Bundesbank, l'UEMOA, la Bank of Ghana, Thompson Reuters, la BRVM, Ecobank, Bloomberg. C'est un programme d'excellence de l'UEMOA. Le Diplôme délivré est le Master en Banque et Finance (MBF).

L'accès au programme se fait sur concours ouvert aux cadres des institutions bancaires et financières, des entreprises privées et des administrations économiques et financières publiques. L'objectif visé est la maîtrise des instruments financiers, des techniques de mesure et de gestion des risques développés sur les marchés internationaux de capitaux en vue de relever le défi de la globalisation. A leur sortie, les Mastériens ont plusieurs profils avec comme débouchés possibles :

- Gestionnaire de la trésorerie nationale et internationale ;
- Gestionnaire des risques de marchés ;
- Gestionnaire de portefeuille ;
- Opérateur de marché (front-office) ;
- Responsable du front ou du back-office ;
- Contrôleur interne ;
- Contrôleur de gestion.

Le projet MBF est entré dans sa troisième phase depuis l'année 2012 et depuis lors, l'obtention du diplôme est soumise, non plus à la présentation d'un mémoire, mais plutôt à celle d'un projet professionnel. C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent document.

DEDICACE

Tu auras tout donné
Tu auras accepté de rester dans l'ombre pour
que je sois à la lumière
Tu auras accepté de n'être personne pour que
je sois quelqu'un
A toi Grande sœur
A toi Rachel Akoua KOUADIO

REMERCIEMENTS

« *L'Homme n'est Homme qu'en tant qu'il peut aider l'Homme à être Homme* »

Nous voudrions partir de cette belle citation du Professeur BIAKA Zasseli Ignace pour remercier toutes ces vaillantes femmes et vaillants hommes qui auront contribué à faire de nous un « Homme ».

Ainsi, nous tenons à remercier les membres de la coordination du Master en Banque et Finance pour tous les efforts consentis à nous :

- Assurer un environnement de travail sain et des enseignements de haut niveau. A Monsieur Alain KENMOGNE SIMO, Coordonnateur du programme et particulièrement à Monsieur Aboudou OUATTARA, enseignant en Finance, pour sa sollicitude, son omniprésence et son dévouement au MBF.
- Montrer la voie de la rigueur et du respect de ce que nous faisons et de ce que nous sommes. A Madame Chantal OUEDRAOGO, la Dame de fer mais surtout la « tata ».

A notre encadreur Monsieur Latyr MBODJ, pour sa disponibilité, sa grande sympathie et sa courtoisie. Ses conseils et ses encouragements nous ont été d'un grand apport.

A notre mère Madeleine Adjoua KOUMAN. Celle qui, malgré le poids de l'âge et le supplice de la maladie ne se lasse de cette bataille pour la réussite de tous ses enfants.

A nos sœurs Angeline Affoua SIGNO (petite grande sœur) et Généviève Koffi pour chaque instant de soutien de quelque nature que ce soit.

A Monsieur Thomas Adamou KOUAKOU, notre père adoptif et homme au grand cœur.

A nos ami(e)s (de la 13^{ème} promotion ou non) et autres frères de circonstance. Ceux là mêmes avec qui nous avons passé des moments agréables.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANSD	Agence Nationale de Statistiques et de Démographie
BAD	Banque Africaine de Développement
BFR	Besoin en Fonds de roulement
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFPGR	Cadre de Financement des Projets et de Gestion des Risques
DESAG	Diplômes d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises
DPME	Direction des Petites et Moyennes Entreprises
MAE	Master en Administration des Entreprises
MBA	Master of Business Administration
MBF	Master en Banque et Finance
PACER	Programme d'Appui au Centres d'Excellence Régionaux
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNB	Produit Net Bancaire
THIMO	Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Forces et faiblesses des établissements de crédits sénégalais	27
Tableau 2: Matrice SWOT des projets des étudiants du CESAG	31
Tableau 3: Tableau des immobilisations	38
Tableau 4: Besoin en fonds de roulement du projet.....	39
Tableau 5: Tableau d'amortissement du prêt octroyé à la première année	41
Tableau 6: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la première année	42
Tableau 7: Tableau d'amortisemnt du prêt octroyé à la deuxième année.....	42
Tableau 8: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la deuxième année	43
Tableau 9: Amortissement du prêt octroyé à la troisième année.	43
Tableau 10: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la troisième année.....	43
Tableau 11: Amortissement du prêt de la quatrième année.....	44
Tableau 12: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la quatrième année	44
Tableau 13: Amortissement du prêt octroyé à la cinquième année.....	45
Tableau 14: Estimation du PNB par le service à la fin de la cinquième année.....	45
Tableau 15: Evolution du PNB sur les cinq années.....	45

RESUME

Chaque année, un nombre de plus en plus croissant de diplômés arrivent sur le marché de l'emploi. Cependant ce marché ne progresse pas assez rapidement pour absorber ces nombreux jeunes en quête d'emploi.

L'entrepreneuriat apparaît alors comme une panacée. Il faut emmener les jeunes à créer la richesse par eux même et s'intéresser de moins en moins au travail salarié. Malheureusement cette noble initiative se heurte à une question de fond qui est la difficulté d'accès au financement. Les banques malgré leur situation de surliquidité sont réticentes à accompagner les projets jeunes parce que jugés trop risqués. Or leurs segments d'activités traditionnelles que sont la collecte des dépôts et l'octroi de prêts aux grandes entreprises pour leurs besoins d'investissements et aux particuliers pour leurs besoins de consommation sont âprement disputés par la concurrence.

La mise en place dans une banque d'un service dédié à la prise en charge technique et financier des projets des étudiants est bénéfique pour la banque. En effet, elle permettra aux étudiants de trouver une solution au chômage mais aussi à la banque d'améliorer son produit net bancaire.

Mots clés : Produit net bancaire, Productivité des capitaux, Coefficient d'exploitation.

ABSTRACT

Each year, an increasingly growing graduates entering the job market. However, this market is not growing fast enough to absorb those young people seeking employment.

Entrepreneurship appears as a panacea. We need to incite young people to undertake and focus less on paid work. Unfortunately this noble initiative faces a fundamental threat which is the difficult access to finance. Banks despite their excess liquidity are reluctant to support new projects because their considered it's to be too risky. However, the traditional business segments that consist in collecting deposits and granting loans to large companies for their investment needs and to individual for their consumption needs are overexploited.

The creation of a department in a bank dedicated to the financial management of student's projects will be beneficial for the bank. Indeed, not only it will allow students to find a solution to unemployment, but also it will be an opportunity for the bank to improve its turnover.

Key words: Net banking product, Assets productivity, performance ratio.

SOMMAIRE

AVANT PROPOS.....	1
REMERCIEMENTS	3
Liste des sigles et abréviations.....	4
Liste des tableaux.....	5
RESUME.....	6
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE 1 : ANALYSE DES BESOINS DE FINANCEMENT ET DES RISQUES DES PROJETS DES ETUDIANTS.....	13
1. ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE GENERALE DU FINANCEMENT DES PROJETS JEUNES.....	13
2. APERCU DES RISQUES PROPRES AUX PROJETS DES ETUDIANTS.....	16
3. TYPOLOGIE DES PROJETS DES ETUDIANTS DU CESAG.....	20
4. LES DIFFERENTS TYPES DE FINANCEMENTS ADAPTES AUX PROJETS DES ETUDIANTS.....	21
CHAPITRE 2 : OFFRE D'UN CADRE DE FINANCEMENT AUX PROJETS ETUDIANTS	26
1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	26
2. CHOIX DU TYPE DE PROJETS ET DU MODE DE FINANCEMENT	29
3. DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT DU CADRE DE FINANCEMENT DES PROJETS DES ETUDIANTS DU CESAG	32
4. ANALYSE CONCURRENTIELLE DU SEGMENT ET STRATEGIE MARKETING .	35
CHAPITRE 3: EVALUATION FINANCIERE DU PROJET ET ANALYSE DE SA PERFORMANCE	38
1. COUTS DE LA PRISE EN CHARGES DES PROJETS ETUDIANTS	38
2. PROJECTIONS FINANCIERES DU CFPGR.....	40
3. PERFORMANCE ET RENTABILITE DU CADRE DE FINANCEMENT DES PROJETS ET DE GESTION DES RISQUES DES ETUDIANTS.....	46
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE	50
TABLE DES MATIERES.....	51

INTRODUCTION

Du fait de la croissance de la population et des nombreuses politiques incitatives à l'éducation, de plus en plus de jeunes diplômés arrivent sur le marché du travail. Selon la BAD¹, le nombre de ces diplômés en Afrique sub-saharienne a plus que triplé entre 1999 et 2009, passant de 1,6 millions à 4,9 millions. Et ce chiffre atteindra pratiquement le double en 2020, soit 9,6 millions de jeunes.

Mais, en raison surtout de leur nombre croissant, les diplômés quittent les universités et autres grandes écoles sans garantie d'emploi. Ceux-ci se retrouvent donc au chômage. Et malgré les taux élevés de croissance économique que l'on observe un peu partout sur le continent, les gouvernements africains ont montré une certaine limite quant à la résolution du problème.

Par ailleurs, même si le problème a déjà pris des proportions immenses, il pourrait encore empirer. En effet, on estime qu'entre 7 et 10 millions de jeunes (diplômés ou non) arrivent sur le marché du travail en Afrique chaque année, et ce marché ne croît pas assez rapidement pour les accueillir².

De nombreuses solutions ont été essayées et continuent de l'être. Il s'agit entre autres de recrutements massifs à la fonction publique, la mise en œuvre de grands projets à haute intensité de main d'œuvre et de l'encouragement des entreprises privées à l'embauche des jeunes en échange de faveurs fiscales.

En Côte d'Ivoire par exemple, le gouvernement ivoirien a initié avec l'aide de la Banque Mondiale un projet de création d'emplois jeunes et de développement de compétences³. Il se décline en trois composantes et devrait permettre à 35 000 jeunes, entre 18 et 30 ans, d'avoir un emploi. La composante 1 offre des opportunités d'emplois temporaires, à travers des Travaux publics à Haute intensité de Main d'œuvre (THIMO) pour les jeunes non qualifiés et peu qualifiés. Cela emmènerait donc 12 500 jeunes à bénéficier d'un revenu temporaire pendant six mois.

¹ <http://www.afdb.org/fr/news-and-events/article/private-sector-is-key-to-solving-africas-youth-unemployment-crisis-agree-high-level-experts-8121/> (consulté le 14 février 2014)

² <http://www.paixetdeveloppement.net/jeunes-diplomes-en-afrique-comment-mettre-fin-au-chomage/> (consulté le 14 février)

³ <http://www.pejedec.org/?p=b> (consulté le 14 février 2014)

Quant aux deux autres composantes, elles visent le développement des compétences à travers des apprentissages, des stages d'entreprise pour les diplômés, des programmes de formation professionnelle de courte durée dans des secteurs porteurs de l'économie et des formations en entrepreneuriat pour les participants.

De toutes les propositions de solutions suscitées, celle qui apparaît aujourd'hui comme une panacée et reconnue unanimement (par les institutions internationales et les différents gouvernements) comme telle est l'entrepreneuriat. Il faut inculquer aux jeunes, qu'ils soient diplômés ou non, l'esprit de la création personnelle de richesse et leur proposer une alternative au travail salarié.

On pense qu'une telle politique doit avoir son point d'encrage dans les différentes écoles et autres pôles de formation (Universités, grandes écoles, etc.) d'où sortent chaque année ces milliers de diplômés qui ont du mal à trouver un emploi salarié.

Le CESAG est une des écoles de management panafricaines qui reçoit des étudiants venant d'environ 27 pays africains et qui sont formés dans divers programmes couvrant les différents champs que sont le management, la finance, l'audit et l'économie. Les apprenants sont les futurs dirigeants des entreprises, les chefs de ménages et à terme membres des instances des prises de décisions dans leurs différents pays. Et malgré sa renommée internationale, elle n'échappe pas à cette réalité. En effet, s'il est vrai que quelques années en arrière, le marché du travail de l'UEMOA n'éprouvait aucune difficulté à absorber les diplômés qui sortent de cette école, cela n'est plus le cas aujourd'hui.

A cause de son appartenance au système, ses diplômés éprouvent des difficultés, tout comme les autres à s'insérer de façon systématique dans le monde du travail. Il doit donc trouver solution palliative à cette situation s'il veut maintenir sa réputation.

Ainsi, depuis quelques années maintenant, le CESAG promeut l'entrepreneuriat et encourage vivement ses étudiants à s'y mettre. Aussi plusieurs activités sont-elles menées dans ce sens. C'est le cas par exemple de la « Global Entrepreneurship Week » avec une forte implication des étudiants. C'est également le cas avec l'organisation de plusieurs séminaires de formation sur l'entrepreneuriat. Un projet a même été initié dans ce sens par l'école avec l'appui de bailleurs notamment la commission de l'UEMOA dans le cadre du Programme d'Appui aux

Centre d'Excellence Régionaux (PACER). Il rentrera dans sa phase d'exécution bientôt et vise à mettre en compétition différents projets d'étudiants, à sélectionner les meilleurs et à les accompagner jusqu'à leur financement.

En outre, le CESAG qui demandait à ses étudiants en fin de cycle la production d'un mémoire, leur demande et ce depuis trois ans maintenant la présentation d'un projet professionnel. C'est le cas pour les programmes MBA-Marketing et Stratégie (ex DESS-Marketing et Stratégie), Master en Banque et Finance (MBF), MBA International Paris Dauphine (MBAIP), MAE-DESAG et les autres MBA pour les étudiants qui n'ont aucune expérience professionnelle.

Cependant même si l'initiative qui est d'encourager les étudiants à l'entrepreneuriat est louable, elle se heurte à la question de fond qui est la réticence légendaire des structures de financement à les accompagner dans la mise en œuvre de leurs projets.

En effet, jusque là aucune banque ou très peu disposent en leur sein d'un cadre dédié à ces projets « jeunes » qui sont quelques fois très innovants en termes d'idées et qui pourraient être assez rentables. Et on pourrait penser que ce manque de confiance est dû au fait que bien qu'intéressants, ces projets comportent un ensemble de risques et donc méritent d'être mieux ficelés notamment au niveau de leurs business plan (plan d'affaires) pour répondre aux exigences des potentiels financiers.

On estime alors qu'ils constituent pour la banque une nouvelle opportunité de diversification de ses activités. En fait, les segments d'activités traditionnelles de la banque à savoir les prêts aux grandes entreprises, la collecte des dépôts et l'octroi de prêts aux particuliers sont âprement disputés par la concurrence et fortement saturés. Aussi une banque pourrait-elle gagner énormément en s'orientant sur un segment encore inexploité comme celui du financement de projets de jeunes étudiants à condition que ceux-ci correspondent à la création d'une offre de services ou de biens à forte valeurs ajoutées.

Cependant, comme souligné un peu plus haut, de tels projets ne vont pas sans un ensemble de risques qui leur sont inhérents. Entre autres, on peut citer le risque managérial analysé par le banquier en termes de qualité et de compétences managériales de l'entrepreneur, le risque de crédit traduit par le risque d'insolvabilité qui demeure assez élevé pour ces projets et le risque spécifique aux projets.

Par conséquent, pour rentabiliser cette nouvelle activité, il va falloir prendre réellement en considération le volet gestion des risques liés à de tels projets en trouvant la bonne formule pour leur gestion efficace.

D'où la justification de ce projet intitulé : « mise en place d'un cadre de financement et de gestion des risques des projets des étudiants d'une école de gestion : cas du CESAG ».

Un projet qui s'inscrit dans la perspective de favoriser l'accès aux financements des étudiants porteurs de projets afin que leur réussite inspire les autres jeunes de leurs différents pays.

La problématique qui sous-tend ce projet est la suivante : « comment prendre en charge les idées de projets des étudiants du CESAG par une offre d'accompagnement technique et de financement? »

L'objectif de celui-ci est de concevoir un cadre d'accompagnement, de financement et de gestions des risques liés aux projets des étudiants du CESAG. De façon spécifique, il s'agit de :

- faire ressortir les contraintes liées aux financements de projets en général, mais des jeunes étudiants en particulier;
- proposer une solution d'accompagnement des projets des étudiants du CESAG pour en faire des projets pouvant bénéficier sereinement des sources de financement bancaires ;
- évaluer l'impact sur le Produit Net Bancaire (PNB) d'une banque qui ferait du financement de projets des étudiants un axe de positionnement stratégique.

L'intérêt de ce travail réside à plus d'un niveau :

- Pour nous, ce travail constituera une belle expérience en ce sens qu'il nous permettra pour la première fois de concevoir et d'étudier la faisabilité d'un projet.
- Pour le CESAG, en plus d'enrichir la documentation de la bibliothèque, la mise en œuvre de notre projet va constituer une solution au problème de l'insertion professionnelle des étudiants.
- Pour les jeunes, ils pourront exprimer leur génie à travers la mise en œuvre de leurs projets. Et au lieu d'être des salariés, leurs initiatives créeront plutôt d'autres emplois offrant ainsi à d'autres jeunes l'opportunité de travailler.

Pour y arriver, nous procéderons de la façon suivante :

D'abord, la recherche documentaire ainsi qu'un examen minutieux des projets étudiants associés à des échanges informels permettront de ressortir les besoins de financement en termes de contraintes et de risques liés à ce genre de projets.

Ensuite il s'agira de définir de manière pratique le cadre conceptuel de financement à travers ses différents compartiments, ses ressources nécessaires ainsi que les modalités de son fonctionnement.

Enfin, l'on évaluera l'impact éventuel du projet sur le produit net bancaire de la banque qui voudrait bien l'abriter.

De façon concrète, nous ferons une simulation de la mise en place et du fonctionnement d'un service dédié aux financements des projets des étudiants. Sur la base de projections, nous verrons l'évolution des produits nets bancaires (PNB) engendrés par ce service. Nous déterminerons si celui-ci est à mesure d'avoir un impact significatif sur le produit net global de la banque à travers deux ratios de performance que sont le coefficient d'exploitation et la rentabilité des capitaux.

CHAPITRE 1 : ANALYSE DES BESOINS DE FINANCEMENT ET DES RISQUES DES PROJETS DES ETUDIANTS

Dans ce chapitre, nous commencerons par faire l'état des lieux sur la question du financement des projets, ensuite nous passerons en revue les risques liés aux projets des étudiants et enfin nous définirons les différents types de projets des étudiants du CESAG.

1. ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE GENERALE DU FINANCEMENT DES PROJETS JEUNES.

Dans cette section, nous analyserons la situation générale du financement des projets dans la zone UEMOA, ensuite le cas des projets des jeunes et enfin le cas spécifique des projets des étudiants.

1.1.Cas général des projets dans l'espace UEMOA

De façon traditionnelle, les institutions financières en l'occurrence les banques dans l'espace UEMOA sont réticentes quant à l'octroi de financements aux projets.

En effet, l'on constate que la surliquidité⁴ de celles-ci s'accompagne paradoxalement d'un faible apport dans le financement des activités productrices de revenus (le crédit octroyé au secteur privé en % du PIB est à peine passé de 13% en 2000 à 20% en 2011. Alors que le taux moyen dans les autres pays notamment non exportateurs de pétrole d'Afrique subsaharienne a quasiment doublé entre 2000 et 2011, passant de 22% à 41%)⁵. Au Sénégal par exemple, une enquête sur le PME a montré que le taux de rejet des demandes de crédit en volume est d'environ 66%.⁶

Les raisons évoquées par les mis-en-cause sont multiples. Il s'agit entre autres de l'importance du secteur informel qui rend inexistant les informations comptables et financières nécessaires pour la prise de décision de financement. Ensuite, le manque d'expérience des entrepreneurs fait que ces derniers ne soumettent pas des dossiers de demande de prêts assez solides. Enfin le faible taux de bancarisation de la zone est un facteur déterminant également (Le taux de bancarisation dans l'espace UEMOA se trouve entre 7%

⁴ Demetriades et Fielding (2011). "Why Do African Banks Lend so Little?" Discussion Papers in Economics 11/19, Department of Economics, University of Leicester.

⁵ Rapport 2012 de la Commission Bancaire de l'UEMOA

⁶ Conseil National du Crédit, 2008

alors qu'il avoisine 99% dans certains pays et se situe à 50 ou 60% dans la région du Maghreb)⁷. Ce faible taux de bancarisation s'explique par le niveau élevé du taux de pauvreté, du chômage ainsi que l'analphabétisme. En effet, il est difficile de parler des services bancaires à des personnes qui n'ont aucune source de revenu, En plus, quand on ne sait ni lire ni écrire, il n'est pas évident de percevoir l'importance de la banque.

En vérité plusieurs critères interviennent dans la décision de financement des banques et rendent ainsi difficile l'obtention de ce financement. Il s'agit entre autres de la personnalité du promoteur, sa moralité, sa surface financière, la faisabilité économique, sociale et financière du projet, l'ouverture d'un compte courant dans les livres de la banque et surtout l'exigence des garanties.

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 (Kusiele-Somé, 2013).

La préférence des banques pour la garantie réelle s'explique par le fait qu'il est plus facile à évaluer. Ainsi en cas de défaillance de l'emprunteur, il est plus aisé de la saisir et de la vendre afin de rembourser une partie ou la totalité du solde du crédit restant.

Quand on prend le cas du Sénégal, 85% des PME sont sous-capitalisés (Majid ASSIROU, 2013) et donc incapable de réaliser des actifs immobilisés pouvant leur servir de garanties. Du coup, toutes ces contraintes semblent constituer un frein à l'octroi des prêts surtout pour les jeunes entrepreneurs qui, le sait-on, sont incapables de répondre à toutes ses exigences.

1.2.Cas particulier des projets jeunes

Les projets jeunes ou start-up⁸ quant à eux sont des entreprises innovantes qui sont sur le point ou qui viennent d'être lancées. Elles n'ont donc pas de passé c'est-à-dire d'historique, ni probablement d'actifs corporels importants. Enfin, leurs flux de trésorerie disponibles sont

⁷ <http://www.afrik.com/article24782.html> (consulté le 15 mars 2014)

⁸ En France, la loi de finances pour 2004 a créé le statut de « jeune entreprise innovante » (jei) ou Start-up. Ce statut est accordé aux petites ou moyennes entreprises répondant aux conditions suivantes : (i) être une pme, (ii) avoir moins de huit ans d'existence, (iii) être indépendante, (v) être réellement nouvelle et ne pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activité préexistante ou d'une reprise d'une telle activité.

négatifs pour quelque temps. Du coup leur niveau de risque de crédit se trouve assez élevé et les met un peu plus en délicatesse avec les banques.

Aussi la phase de création de l'entreprise, précédant la mise sur le marché du produit ou du service, peut très difficilement être financée par prêt bancaire. En effet, à ce stade, les firmes ne sont pas en mesure de fournir des garanties suffisantes à la banque et elles ne dégagent pas de chiffre d'affaires. Les jeunes entreprises ne peuvent alors trouver des financements auprès d'investisseurs externes qu'essentiellement par le biais d'autres organismes tels que les sociétés de capital-risque. Or dans notre contexte sous-régional, bien qu'existants, ces modes de financement sont encore au stade de balbutiement et leur fonctionnement assez souvent méconnus du grand public.

Par ailleurs, à ce stade de l'amorçage, les pouvoirs publics devaient intervenir en attribuant des aides publiques. Celles-ci prenant la forme de subventions directes, de prêts à taux zéro remboursables en cas de succès ou encore de dotations à des fonds d'amorçage qui investissent eux-mêmes dans de jeunes entreprises innovantes en phase de création.

En ce qui concerne cet aspect, de nombreux pays de la sous-région l'ont essayé et malheureusement, le résultat escompté qui est l'émergence de ces jeunes entreprises n'a pas été atteint. La cause est le manque d'un suivi rigoureux de ses jeunes entrepreneurs mais aussi la mauvaise foi de certains d'entre eux qui ont consacré les fonds reçus à d'autres fins n'ayant rien à avoir avec le projet. Quant à ceux qui ont reçu une assistance en termes d'outils de productions, certains n'ont pas hésité à les vendre et à utiliser les fonds à d'autres fins.

Cependant, la réduction de l'incertitude quant à la réussite du projet facilite l'obtention de prêts bancaires. Ainsi, les caractéristiques propres à chaque firme (le risque associé au projet innovant, l'importance des moyens à mettre en œuvre, la solidité des garanties qui peuvent être fournies) conditionnent à la fois les besoins de la firme en matière de financement externe et l'offre qui lui est accessible.

Par exemple, leurs caractéristiques telles que le risque du projet et sa rentabilité, la taille du financement externe demandé ou encore l'importance des garanties offertes propres expliqueront les modalités de financement des jeunes entreprises innovantes.

En somme, il ressort donc que déjà réticentes, les banques deviennent encore plus frileuses quand il s'agit des projets de jeunes entrepreneurs.

1.3.Cas spécifique des projets des étudiants du CESAG

Des échanges informels que l'on a eus avec des diplômés du CESAG ayant écrit des projets professionnels, on note qu'ils se sont adonnés à cet exercice seulement dans le but de remplir les formalités d'usage pour l'obtention de leurs diplômes.

D'autres ont cependant laissé entendre que bien qu'ayant envie d'entreprendre un jour, ils n'ont pas encore franchi le pas de la soumission d'un dossier de demande de prêt à une banque. Aussi ne sommes-nous pas à mesure de ressortir de façon claire les difficultés de financement liées de façon spécifique aux projets des étudiants du CESAG. Cependant, faisant partie intégrante des projets jeunes, nous pouvons extrapoler les contraintes de ceux-ci à celles des projets jeunes en général.

Par ailleurs, il apparaît quand même intéressant de noter que des entrepreneurs prospères sont sortis des générations précédentes.

2. APERCU DES RISQUES PROPRES AUX PROJETS DES ETUDIANTS

Le risque tel qu'il est appréhendé ici est présent dans presque toutes les activités économiques et financières. Et une définition simple mais complète de celui-ci est : «le risque comme une incertitude qui, si elle survenait, pourrait avoir un effet sur un ou plusieurs objectifs⁹ du projet».

La gestion du risque quant à elle est un ensemble d'activités (financières et opérationnelles) qui permet de maximiser la valeur d'une entreprise, d'un projet ou d'un portefeuille en réduisant les coûts associés à la volatilité de ses flux d'entrées et de sorties de fonds (*cash flows*).

Ici, le principal risque à minimiser est la perte attendue en cas de défaillance financière, les paiements espérés aux partenaires. Le comportement des gestionnaires face au risque

⁹ Quand est-ce qu'un risque n'en est pas un? Première partie, Note d'information, Dr David Hillson PMP FAPM, 2004

(aversion au risque des gestionnaires) et la gouvernance des entreprises ou la gestion des projets affectent également les choix de gestion des risques.

Il existe autant de risques qu'il y'a d'activités. Dans les domaines de la banque et de la finance, les plus récurrents sont :

- le risque de crédit ou la probabilité de défaut, taux de recouvrement;
- le risque de liquidité ou le risque de ne pas posséder suffisamment de fonds pour honorer les obligations financières à court terme sans affecter les prix. Souvent, on doit liquider des actifs à rabais pour obtenir de la liquidité. Le risque de liquidité peut dégénérer en un risque de défaut
- le risque de marché dû à la variation des prix des matières premières, du taux de change ou du rendement;
- le risque opérationnel dû aux erreurs du personnel, fraudes, ou de bris de système informatique.

En ce qui concerne les projets des étudiants, les risques que nous jugeons les plus pertinents en plus des risques traditionnels liés aux projets en général sont le risque managérial, le risque de crédit et le risque spécifique :

2.1.Le risque managérial

- **Définition**

Le risque managérial mérite d'être pris en compte à plus d'un titre en ce sens qu'il peut être considéré comme la variable explicative la plus importante des autres risques qui suivront.

Par exemple, d'après une étude publiée par le cabinet 6-Sigma group, le manque d'expérience d'un dirigeant ou d'un entrepreneur explique à lui seul 51% de la défaillance des entreprises.

Dans notre cadre, il faut appréhender le risque managérial comme étant le risque que l'entrepreneur ou le porteur du projet n'ait pas les compétences intellectuelles ou en termes d'expérience nécessaires pour conduire à bien ou gérer son projet ou son entreprise.

En effet, compte tenu du caractère novice de leurs promoteurs qui, pour la plupart jeunes diplômés, n'ont pas d'expérience en la matière bien qu'ayant des connaissances théoriques avouées ce risque est bien réel.

Aussi, la solution au problème de financement des projets jeunes passe-t-elle d'abord et avant tout par l'augmentation des compétences des jeunes entrepreneurs en matière d'identification et de gestion des projets, qui sont au cœur même du processus de développement de leur entreprise.

- **Gestion du risque managérial**

La littérature sur la gestion du risque managérial est quasiment inexistante certainement parce que celle-ci est évidente. En effet la seule façon de gérer ce risque en entreprise ou dans le cadre d'un projet est d'avoir à la place qu'il faut les gens qu'il faut ou de procéder à un renforcement de capacités des dirigeants.

Par ailleurs, s'il est vrai que l'expérience ne s'acquiert que par la pratique, on peut toujours mettre en place un cadre de renforcement des capacités managériales des jeunes entrepreneurs à travers des formations sur les techniques de management.

2.2. Le risque de crédit

- **Définition**

Le risque de crédit est défini comme étant le risque résultant de l'incertitude qu'à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter un risque de crédit. Ce qui naît du fait que la banque collecte des fonds auprès du public qu'elle doit être en mesure de restituer en tout temps ou selon les conditions de retrait fixées. Puisque les banques ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit.

- **Gestion du risque de crédit**

La gestion du risque de crédit constitue l'essence même du métier de la banque. En effet, le rôle des banques dans un système financier étant de transformer les dépôts en crédits ce risque est particulièrement assez élevé. Aussi, objet d'une littérature abondante, la gestion du

risque de crédit a-t-elle toujours été le sujet traditionnel des théoriciens de la banque à travers des propos à la fois descriptifs et prédictifs.

Conformément aux accords de Bâle II¹⁰, et précisément dans son approche « foundation » deux familles de mesures permettent de renforcer la stabilité du système bancaire par rapport au risque de crédit. L'appréciation du risque de crédit par une notation financière externe couplée aux méthodes d'analyse quantitatives développées en interne et validées par la banque centrale, sont autant d'outils de gestion du risque de crédit.

2.3. Le risque spécifique

- **Définition**

Les projets jeunes innovants ou start-up sont aussi caractérisés par un fort risque spécifique. En effet, bien que très souvent évoqué dans le cadre de la gestion de portefeuille, celui-ci concerne aussi bien les entreprises de manière générale et se définit comme un risque inhérent à l'activité elle-même. Il est donc indépendant de quelques autres facteurs tels que les événements affectant le marché dans sa globalité ou le secteur économique dans sa globalité tels que l'innovation technologique, une compression de l'offre de crédit.

- **Gestion du risque spécifique**

Selon la théorie financière, il ne faut pas gérer le risque spécifique. En effet, celui-ci peut être éliminé du portefeuille d'un investisseur par diversification. Cela suppose que le portefeuille d'actifs financiers soit de grande taille et très diversifié de façon à s'approcher du portefeuille du marché.

Or la discipline stratégique postule exactement l'inverse. En effet, le risque spécifique que supporte une entreprise est associé à ses ressources et compétences, ainsi qu'aux relations qu'elle entretient avec l'environnement (client, fournisseurs, bailleurs de fonds..). La discipline stratégique se préoccupe justement de gérer les ressources et les compétences de la firme ainsi que les relations que l'entreprise entretient avec l'extérieur. La politique stratégique a donc notamment pour objet de gérer le risque spécifique.

¹⁰ Les normes **Bâle II** (le Nouvel Accord de Bâle) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit

3. TYPOLOGIE DES PROJETS DES ETUDIANTS DU CESAG

Pour la suite de nos travaux, nous avons besoin de procéder à une classification des projets des étudiants.

Ainsi, selon la formulation du thème et l'objectif défini, on peut classer les projets des étudiants du CESAG en trois grandes catégories qui sont les projets de création, les projets d'amélioration et les projets d'études :

3.1. Les projets de création

Ce sont, comme le nom l'indique, des projets qui visent la mise en place de petites et moyennes entreprises dans des domaines divers allant de l'offre des services à l'offre de biens.

Ex. : « Projet de création d'un cabinet d'offres de services techniques aux PME/PMI du BENIN »

3.2. Les projets d'amélioration de services existants

Ce sont des projets qui visent par exemple l'implantation d'un service dans une structure existante dans le but d'améliorer son fonctionnement ou d'offrir d'autres prestations.

Ex. : « Introduction de la finance islamique dans une institution de microfinance au Sénégal »

3.3. Les projets d'étude

Ce sont des projets qui sont plus des études théoriques et qui aboutissent à la formulation de recommandations.

Ex. : « Modélisation du risque de marché d'une banque de la zone UEMOA »

4. LES DIFFERENTS TYPES DE FINANCEMENTS ADAPTES AUX PROJETS DES ETUDIANTS

Il existe plusieurs types de financements avec des spécificités bien connues. Dans cette section on exposera les différents types de financement qui pourraient être adaptés projets étudiants.

4.1. Le financement par les sociétés de capital-risque

Le capital de risque est du capital mis à la disposition d'entreprises ou d'entrepreneurs qui ont des projets « risqués » ayant un grand potentiel de croissance à réaliser et pour lesquels elles ne peuvent fournir de garanties. La participation de la société de capital de risque peut prendre la forme de dettes non garanties, de prise de participation dans des actions privilégiées ou, le plus souvent, dans des actions ordinaires. Contrairement aux actionnaires que l'on retrouve habituellement dans les PME, les investisseurs en capital de risque ne s'engagent pas à long terme, mais pour des périodes variant de trois à sept ans, après quoi ils souhaitent vendre leur participation en « réalisant » leur rendement.

Au-delà des ressources financières, le « capital-risqueur » fournit des connaissances et une expertise complémentaires à celles de l'entrepreneur, s'implique activement dans la gestion à la hauteur de sa participation et met à la disposition de l'entreprise son réseau de contacts.

4.2. Les nouveaux types de financement

- **Le crowdfunding**

Le crowdfunding, appelé également financement participatif, est une technique de financement de projets de création d'entreprise utilisant internet comme canal de mise en relation entre les porteurs de projet et les personnes souhaitant investir dans ces projets. Pratique ancienne, elle fait l'objet actuellement d'un large engouement en raison de sa simplicité de fonctionnement et des difficultés que rencontrent certains créateurs à trouver des financements pour leurs petits projets.

Il fonctionne de la façon suivante. D'une part, on a l'épargnant qui souhaite investir un peu d'argent dans un projet "coup de cœur". Et de l'autre, le porteur d'un projet de création d'entreprise qui ne possède pas les fonds nécessaires au démarrage de son activité et ne

souhaite pas faire appel au crédit bancaire. L'un et l'autre se rencontrent sur internet via une plateforme dédiée. Les projets sont présentés par leurs porteurs et les épargnants choisissent de financer celui (ou ceux) qui leur plaisent à hauteur de ce qu'ils souhaitent investir.

Le fonctionnement très simple de cette forme de financement présente aussi l'avantage de la transparence pour l'épargnant. Celui-ci sait ce qu'il finance et le fait par choix et selon ses valeurs. Le financement participatif s'intéresse à toutes sortes de projets. Généralement, les sites de mise en relation sont thématiques : projets culturels, sociaux, environnementaux, innovants, numériques, etc.

Les formes d'apports qui sont offertes aux investisseurs sont entre autres :

- Un don modique appelé aussi "présent d'usage". La rémunération de l'épargnant est sans contrepartie financière : ce peut être un objet, une entrée gratuite pour un spectacle, etc.
 - Une participation aux fonds propres de la société créée. La rémunération de l'épargnant se fait alors par les dividendes ou par la plus-value réalisée lors de la cession des titres
- **Les business angels**

Concept également nouveau dans la zone UEMOA notamment, les Business Angels sont des personnes physiques qui souhaitent mettre à la disposition des entrepreneurs leur expérience, leur expertise, leurs compétences et leur réseau relationnel afin de faciliter la création et la croissance de jeunes entreprises innovantes. Le temps et l'énergie qu'ils consacrent à cette activité bénévole constitue, entre autre, un investissement en faveur de l'emploi. Les Business Angels disposent aussi de fonds personnels qu'ils sont disposés à investir individuellement dans les entreprises auxquelles ils apportent leur soutien. Ils souhaitent que cet investissement direct ne soit ni passif, ni dilué dans une masse anonyme même lorsqu'il se fait en compagnie de co-investisseurs à condition que ceux-ci partagent leurs valeurs. La plupart des Business Angels sont soit des anciens chefs d'entreprise ou cadres supérieurs soit des entrepreneurs qui ont hérité de leur entreprise ou qui l'ont créée. Dans un cas comme dans l'autre, ils ont le virus de l'entrepreneuriat et souhaitent transmettre leur flamme aux plus jeunes qu'eux.

Comme la fragilité des entreprises en amorçage est un facteur de risque considérable, les investisseurs doivent y consacrer beaucoup de temps d'évaluation ce qui répugne les établissements financiers qui gèrent les fonds d'autrui (publics ou privés). Par contre, les Business Angels, mus par d'autres motivations, n'hésitent pas à investir leurs propres fonds et une part significative de leur temps.

Les Business Angels se regroupent la plupart du temps en réseaux afin de pouvoir échanger expérience et compétences tout en conservant leur pouvoir propre de décision. Un réseau de Business Angels est une organisation juridiquement formalisée permettant la mise en relation d'investisseurs potentiels et d'entrepreneurs avec pour objectif principal d'accompagner des Porteurs de Projets innovants.

4.3. Le crédit-bail et le financement bancaire

- **Le crédit bail**

Dans le cadre d'un crédit-bail, une société financière (le crédit-bailleur) met un bien d'équipement à la disposition d'une entreprise pour une période déterminée, contre paiement d'une redevance périodique. Au terme du contrat, l'entreprise bénéficiaire a généralement le choix entre plusieurs options : soit restituer le bien, soit l'acquérir pour un montant défini lors de la conclusion du contrat, soit de renouveler le contrat à des conditions le plus souvent moins coûteuses.

Même si le crédit bail est plus onéreux qu'un financement bancaire classique, il présente de nombreux avantages. Il permet de financer 100% du montant TTC de l'équipement. Il n'est donc pas nécessaire de disposer d'une partie d'autofinancement comme cela est souvent le cas avec un financement bancaire classique ni de faire l'avance de TVA. C'est donc une solution qui préserve la trésorerie de l'entreprise. La durée du contrat peut être plus aisément calée sur l'utilisation de l'équipement, la réalité économique du projet, la rentabilité de l'investissement, etc. Il est plus facile de s'affranchir des contraintes fiscales du régime des amortissements.

Les loyers de crédit bail sont des charges d'exploitation déductibles qui diminuent le résultat avant impôt. Elles réduisent donc l'imposition de l'entreprise. L'avantage fiscal procuré est

d'autant plus visible que le remboursement est rapide. Cette situation est appréciable dès lors qu'il s'agit de financer un équipement frappé d'obsolescence rapide.

Durant le contrat, l'entreprise reste locataire de l'équipement, c'est une opération hors bilan. L'équipement n'apparaît pas à l'actif du bilan de l'entreprise, en conséquence le passif n'est pas impacté par une augmentation de la dette. Les ratios de solvabilité et d'endettement (exemple : endettement / total du bilan) ne sont pas modifiés et l'entreprise conserve sa capacité d'emprunt.

Dans l'hypothèse où ce type de financement est retenu pour un investissement, il convient de se montrer très vigilant quant à la mobilisation d'aides publiques. Certains dispositifs de subventions ou d'avances remboursables, par exemple, ne sont pas mobilisables pour des projets financés par crédit-bail. Il ne s'agit pas d'une règle générale : chaque dispositif est à analyser au cas par cas.

- **Le financement bancaire**

Dans notre contexte, le financement le plus connu et la plus répandu est le financement bancaire, sollicité auprès d'une banque ou d'un établissement de crédit. Ce type de financement peut être utilisé aussi bien par des particuliers pour leurs projets (immobilier, consommation,...) que par des créateurs d'entreprise, des associations et de grandes entreprises. En effet, les établissements bancaires collectent des dépôts auprès de particuliers et des entreprises. Ils utilisent ensuite cet argent pour octroyer des crédits à d'autres particuliers ou entreprises qui en ont besoin.

De ce fait, la banque n'a pas vocation à financer des opérations risquées, pouvant mettre en péril les dépôts des épargnants. Le crédit bancaire sert donc à financer des actifs pouvant générer sans trop d'incertitude un rendement suffisant, pour rembourser les annuités du crédit. Le plus souvent, il sert à financer des immobilisations corporelles (machines, mobilier), des biens immobiliers, des travaux, mais également des immobilisations incorporelles (brevets, site internet à vocation commercial) qui permettent d'augmenter de manière relativement sûre le chiffre d'affaires.

La banque doit également lutter contre les asymétries d'informations, c'est-à-dire la capacité des entreprises à utiliser les fonds empruntés pour un projet d'ordre privé et non professionnel.

Pour éviter cette situation, la banque demande un apport personnel suffisant aux entrepreneurs, car ils sont investis dans leur société à hauteur de leurs apports. Elle demande également les factures ou les devis permettant de justifier les investissements de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : OFFRE D'UN CADRE DE FINANCEMENT AUX PROJETS ETUDIANTS

Dans ce chapitre, nous procédons à la mise en place de notre cadre. Pour ce faire, nous ferons une analyse diagnostic de l'environnement sénégalais dans lequel notre projet sera implanté ensuite nous procédons au choix du type de projets à financer. Par la suite nous décrirons notre cadre et nous ferons l'analyse concurrentielle.

1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Avant de procéder à la description de notre cadre de financement, problématique de notre projet, l'on se propose de faire ici l'analyse de l'environnement, du secteur d'activité et du marché qui serviront de cadre de mise en œuvre du projet. Il s'agit donc de faire dans un premier temps l'analyse de l'environnement macroéconomique du Sénégal et ensuite d'examiner la situation des établissements de crédit.

1.1. Analyse macroéconomique

- **Sur le plan politique**

Le Sénégal est un pays qui jouit d'une situation sociopolitique très stable et d'une démocratie assez solide par rapport à de nombreux pays de la sous-région. En témoigne le caractère pacifique des alternances politiques qu'il y a eu jusqu'à maintenant.

- **Sur le plan juridique et cadre réglementaire**

La réglementation bancaire permet à aux banques de prendre des participations dans des entreprises sous certaines conditions. Par ailleurs, le relèvement du capital minimum des établissements de crédit leur permet d'augmenter le volume de leurs engagements.

- **Sur le plan économique**

L'on a observé une légère reprise de la croissance économique en 2013 qui s'est maintenue à 5% selon le FMI. Par ailleurs, il est également à noter une surliquidité des banques selon le rapport de la commission bancaire en 2011 et un recul de l'accès au crédit aux entreprises selon la Direction des PME.

Cependant, on note une prépondérance du secteur informel dans l'économie et un taux de chômage élevé de 26% en 2012 selon l'ANSD.

- **Sur le plan démographique**

Il existe un grand marché de consommation avec près de 13 millions d'habitants caractérisé par une population relativement jeune selon l'ANSD en 2013.

Cependant le taux d'analphabétisme reste encore assez élevé à 44% selon l'ANSD.

Globalement, il ressort donc que l'environnement macroéconomique est assez favorable pour y entreprendre des activités économiques, y compris une diversification des segments d'activités de la banque en l'occurrence le financement des projets des étudiants.

1.2. Diagnostic des établissements de crédit

A l'image de toute la sous-région, le financement du secteur privé au Sénégal est principalement assuré par le secteur bancaire. Ainsi avec un total bilan de 3365 milliards et un effectif de 4144 salariés, il comprend vingt-et un (21) établissements de crédit qui se répartissent comme suit d'après la commission bancaire en 2011 :

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

Le tableau ci-dessous donne en termes chiffrés ce qui pourrait apparaître comme forces puis comme faiblesses de ces établissements de crédit.

Tableau 1: Forces et faiblesses des établissements de crédits sénégalais

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">▪ Renforcement des fonds propres de 22%▪ Ratio moyen de solvabilité de 15%▪ Existence des lignes de refinancement à faible coût auprès des structures nationales, régionales, 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 demande de crédit des PME estimé à 66% (DPME, 2010)

Source : Commission Bancaire, DPME, Majid ASSIROU 2013

De façon globale, il ressort de ce tableau que le secteur de la banque au Sénégal présente un cadre favorable pour notre projet. En effet, le renforcement des fonds propres permet aux banques de prendre beaucoup plus de risques. La surliquidité de celles-ci constitue également les ressources pouvant être affectées au financement des projets des étudiants.

Cependant les faiblesses relevées ne sont pas à négligées. En effet, la prépondérance du crédit à court terme dans les engagements à l'endroit des entreprises ainsi que la rareté des ressources longues peut être perçue comme un mauvais signe pour notre projet. A cela s'ajoute le fort taux de rejet de demande de crédit des PME.

1.3. Analyse du marché de financement à moyen et long terme des PME

L'analyse que nous faisons ici repose sur des informations que nous avons recueillies à travers des rapports officiels de structures et organismes 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 rapports des étudiants.

- **La demande de financement à moyen et long terme des PME**

De façon récurrente, il revient que les garanties exigées par les institutions financières constituent un obstacle majeur à la demande de prêt de la part des promoteurs. Ainsi selon la DPME, 70% d'entre eux ont déclaré n'avoir sollicité aucun crédit parce qu'étant dans l'incapacité de fournir les garanties. Pour ceux qui l'ont fait tout de même, le taux de rejet se situe autour de 66%.

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

Les PME sont généralement exclues des financements à long terme qui sont seulement adressée aux grandes entreprises. Pourtant, elles représentent en moyenne 35% des opérations avec la clientèle entreprise et bénéficient en moyenne de 20% des crédits bancaires à court terme destinés aux entreprises (DPME 2007).

On note que jusqu'à Décembre 2007, le secteur bancaire sénégalais n'a accordé que le tiers du crédit demandé par les PME pour un montant de 198 milliards de FCFA (Commission Bancaire). Ce financement reste donc assez faible.

Par ailleurs, les montants des prêts accordés sont généralement plafonnés entre 10 et 20 millions de FCFA.

La tarification des crédits à moyen terme est de type classique : les taux sont fixés en ajoutant une marge au taux de base bancaire. On obtient ainsi une fourchette de 8% à 14%. Les taux d'intérêt pour les crédits à long terme sont fixés en fonction du pouvoir de négociation du demandeur entre 8% et 13%. A ces taux, il faut ajouter les coûts supplémentaires engendrés par les frais de dossiers ou commissions de 0,5% à 3% et des frais de notaire pour les garanties réelles proposée de 2% à 3%. En définitive, le coût du financement de long terme pour les PME s'établit donc dans la tranche 10,5% à 19%.(Commission bancaire)

- **Les secteurs privilégiés par les financements bancaires**

Les financements à moyen et long terme offerts touchent les secteurs du commerce, des BTP et des services.

En somme, nous pouvons affirmer que le cadre de mise en œuvre de notre projet est favorable. En effet, le contexte macroéconomique est favorable et les banques en particulier les banques commerciales, présentent de bonnes prédispositions pour pouvoir financer les projets des étudiants.

2. CHOIX DU TYPE DE PROJETS ET DU MODE DE FINANCEMENT

Nous procédons dans cette partie à la présentation de la structure ainsi que de son mode de fonctionnement. Mais bien avant l'on procédera au choix du type de projets qui nous intéresse ainsi que le mode de financement.

Le premier critère de choix est l'idée du projet c'est-à-dire son caractère innovant. Ensuite viennent les critères de choix traditionnels basés sur les indicateurs connus qui sont les indicateurs de rentabilité à savoir le délai de récupération, la VAN, le seuil de rentabilité, le point mort.

2.1.Choix du type de projets étudiants à financer et gestion des risques

- **Choix du type de projets étudiants**

Après la classification des projets que nous avons effectués, il convient de préciser que le seul type de projets étudiant qui rentre dans notre cadre de travail dans un premier temps est celui des projets de création.

Ensuite ceux-ci doivent être innovants et enfin les indicateurs de rentabilité doivent être au vert.

En effet, on estime que les projets visant l'amélioration des services existant nécessitent uniquement un investissement interne de la part des structures devant les abriter. Et les projets d'études ne nécessitent pas forcément de financement étant donné que leur objectif final est d'émettre des recommandations sur une problématique bien définie.

- **Gestion des risques liés à ces projets**

Dans notre situation, le principal risque véritablement associé au projet des étudiants et capable d'affecter la banque est le risque de crédit. L'étudiant porteur de projet n'ayant que son idée de projet et un apport financier limité voire inexistant, les moyens que nous proposons en termes de garanties pour la gestion de ce risque sont le nantissement le gage

- Le nantissement

Il consistera à remettre les biens meubles ou immeubles, les stocks de marchandises ou les fonds de commerce en garantie du crédit octroyé par la banque.

- Le gage

Le gage est une forme de nantissement qui lui, porte généralement sur des espèces de nantissement de compte à terme ou des valeurs actions, gage sur espèces.

Par ailleurs, la banque obtiendra l'engagement du jeune entrepreneur de domicilier tous les revenus issu de l'activité financée dans les comptes de celle-ci.

2.2.Diagnostic global du montage des projets des étudiants du CESAG

Comme nous l'avons vu, les exigences de banques pour l'octroi des prêts sont nombreuses. Ainsi, pour accorder un financement, les banques en plus des critères traditionnels tiennent compte de la viabilité du projet. Et cette viabilité ne peut transparaître que dans le dossier de projet c'est-à-dire à travers son montage, sa cohérence et le respect de certaines normes. C'est

pour cela que le dossier de demande de crédit devrait présenter les facteurs de succès du projet, le cadre logique de celui-ci ainsi qu'une fiche de synthèse.

En partant sur cette base, nous avons évalué les projets des étudiants et nous présentons dans le tableau qui suit les forces et les faiblesses de ceux-ci.

Tableau 2: Matrice SWOT des projets des étudiants du CESAG

<p style="text-align: center;"><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences intellectuelles des promoteurs ▪ Idées de projets innovants ▪ Montage des projets assez cohérent dans l'ensemble 	<p style="text-align: center;"><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de fiche de synthèse dans la quasi-totalité des projets ▪ Manque d'un cadre de suivi-évaluation de la mise en œuvre des projets ▪ Non-prise en compte du genre dans l'aspect ressources humaines ▪ Très peu de projets ont pris en compte le volet développement durable ▪ Absence dans certains dossiers de plan de remboursement du crédit
<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation de surliquidité des banques ▪ Bonne croissance économique dans la plupart des pays Afrique-sahariens et au Sénégal en l'occurrence 	<p style="text-align: center;"><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabilité sociopolitique récurrentes dans certains pays de la sous-région ▪ Crise économique mondial

Source : nous même

2.3.Choix du mode de financement

Dans la quatrième section du premier chapitre, l'on a passé en revue tous les types de financements susceptibles de s'adapter à notre situation et analyser les spécificités de chacun d'eux.

Et bien que le financement par prêt bancaire ne soit pas le mode de financement idéal pour des projets étudiants notamment à cause de la difficulté liée à son obtention et aussi au fait

qu'il ne soit associé à aucune mesure d'accompagnement en l'occurrence une assistance technique.

Cependant, en considérant la particularité de notre contexte caractérisé par un faible développement des autres modes de financement, l'on est enclin à se pencher vers celui-ci. Cela devra donc se faire en définissant un nouveau cadre de financement des projets jeunes qui diffère substantiellement du mode traditionnel utilisé par la banque. C'est d'ailleurs cela le principal intérêt de ce travail.

3. DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT DU CADRE DE FINANCEMENT DES PROJETS DES ETUDIANTS DU CESAG

Dans cette section, nous décrivons les activités du service que nous proposons ainsi que son organisation

3.1. Les activités de la structure

Les activités de la structure seront focalisées autour de la gestion de la relation client, l'analyse financière et des risques des projets, le conseil en gestion et la gestion des risques liés aux projets et au plaidoyer en faveur des dossiers de crédit des étudiants.

- **La gestion de la relation client**

Elle consiste à tisser et à maintenir le contact avec les clients en l'occurrence les étudiants du CESAG et monter leur dossier de demande de crédit.

- **L'analyse financière et des risques**

Il s'agira de l'activité chargée de l'analyse de des dossiers de demande de prêt. Son rôle est donc surtout d'apprécier de manière régulière le risque de contrepartie.

- **Le conseil en gestion**

Cette activité sera d'une importance particulière pour notre structure. En effet, il s'agira d'aider à la réalisation du diagnostic de la situation du projet.

A ce niveau le conseiller accompagnera le porteur du projet dans l'analyse de ses atouts et de ses difficultés et déterminera avec lui l'appui technique dont il pourrait avoir besoin.

Il s'agit aussi d'apporter un appui technique. De façon plus concrète, à partir du diagnostic partagé, le chargé d'investissement peut proposer au porteur de projet un appui technique, réalisé soit par le service dédié au sein de la banque, soit par un prestataire extérieur. Et cet appui technique extérieur peut permettre par exemple :

- ✓ d'élaborer un plan de communication permettant de faire connaître la jeune entreprise et d'améliorer la relation avec son environnement,
- ✓ de mettre en place une meilleure lisibilité comptable, afin de parvenir à mieux piloter la structure,
- ✓ d'élaborer un plan de développement afin de mieux anticiper les changements de son environnement,
- ✓ de construire un plan de formation pour permettre aux salariés d'évoluer au sein de la structure,

En somme, l'appui technique permettra d'assister les étudiants porteurs de projet 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.

- **Gestion des risques**

La gestion des risques liés à notre projet se fera par l'ensemble de l'équipe du Service. En effet, les risques sont de natures diverses et donc il va falloir associer leur gestion à chacune des activités définies.

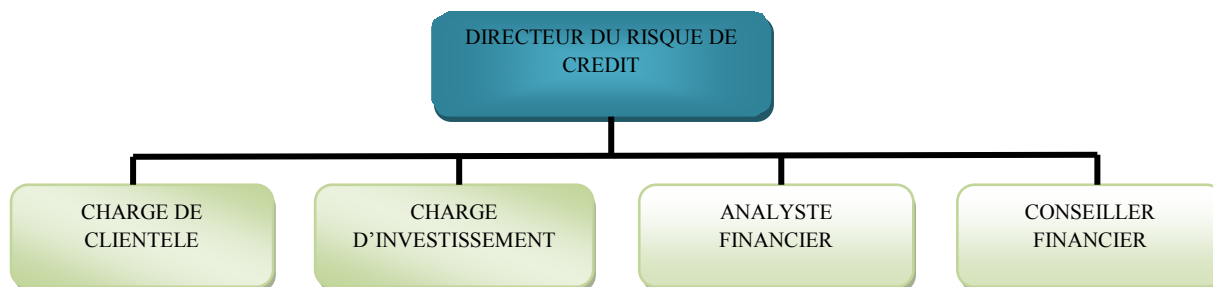
3.2.L'organisation

Le profil exigé du personnel du service est défini de la façon suivante :

- Un diplôme de niveau supérieur ou égal à BAC+4
- Cinq (5) ans d'expérience au minimum dans le secteur de la banque ou de la finance et de la gestion.

Dans le service, il y aura quatre (4) postes dont les tenants auront pour tâche la réalisation de toutes les activités que nous avons définies. Le service étant logé à la Direction du Risque de Crédit.

L'organigramme du Service est celui qui est défini ci-dessous :



Source : nous même

3.3.Cahier de charges des différents postes

- **Le Chargé de clientèle**

Le tenant du poste devra avoir une formation minimale de BAC+4 en marketing de préférence et justifier de 5 ans d'expérience à un poste similaire en banque. Son activité sera essentiellement la gestion de la relation client telle que définie dans la section précédente.

- **Le Chargé d'investissement**

Avec un diplôme de niveau BAC+5 en Banque ou Finance, le titulaire du poste devra justifier d'une expérience de 5 ans au minimum à un poste similaire dans un fonds d'investissement de préférence. Son activité se concentrera sur l'analyse du choix des investissements des étudiants entrepreneurs.

- **L'Analyste financier**

Pour ce poste, l'on devra être de formation BAC+4 en comptabilité de préférence et justifier d'une expérience professionnelle de 5 ans minimum à un poste similaire dans le domaine bancaire. L'activité du tenant du poste s'articulera bien entendu autour de l'analyse financière telle que définie dans la section précédente.

- **Le Conseiller financier**

Du même profil que l'analyste financier, son rôle est surtout de veiller à la santé financière du projet étudiant financé par la banque.

4. ANALYSE CONCURRENTIELLE DU SEGMENT ET STRATEGIE MARKETING

Dans cette section nous définirons l'environnement de la concurrence puis nous positionnerons notre service par rapport à celui-ci

4.1. Analyse concurrentielle

De prime abord, les concurrents potentiels de cette activité sont les sociétés de capital-risque ou les autres banques commerciales. Le crédit bail étant inadapté à cause de l'orientation de la plupart des projets sur les services. Et le crowdfunding et les business angels étant des concepts assez récents et très peu ou pas développés ici.

Mais au Sénégal, pour ce qui est des sociétés de capital-risque, elles ne courent pas les rues. On se rappelle, il y a quelques années, la SENINVEST, filiale du groupe CBAO, qui œuvrait dans ce domaine mais qui a été finalement absorbé au sein de la CBAO.

Enfin, les banques qui ont des activités de capital de risque ne s'intéressent qu'aux grandes entreprises.

Nous sommes donc en mesure de dire que pour ce qui est de ce segment d'activités, il n'existe pas encore de façon formelle, une concurrence.

4.2. Définition de quelques concepts marketing

- **Marketing stratégique**

Le marketing stratégique permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir un (ou plusieurs) marché-cible, d'adapter une stratégie de segmentation du marché, de positionner les produits sur ce marché... Il correspond à un ensemble de prises de décisions concernant l'entreprise.

- **Marketing opérationnel**

Le marketing opérationnel a pour but de concrétiser les choix effectués précédemment.

Le responsable marketing doit, en fonction de la stratégie adoptée, développer un plan d'action pour chaque composante du produit (ou service) :

- plan produit (élaboration du produit) ;
- plan prix (détermination et test du prix) ;

- plan distribution (choix d'un réseau de distribution, merchandising, management des forces de vente...);
- plan communication (publicité, promotion des ventes...).

4.3.Présentation du plan marketing

Il se décline en marketing stratégique et marketing opérationnel.

- **Marketing stratégique**

Trois questions fondamentales sont à élucider. Quelle est la clientèle visée ? Qu'est-ce qui rend unique notre service ? Quel est le prix adéquat ?

La clientèle visée dans le court terme est l'ensemble des étudiants porteurs de projets sortant du CESAG et de façon plus spécifique des programmes MBF, MBAIP, MBA Marketing et Stratégie et MAE-DESAG. Elle est forte d'environ 100 clients chaque année selon nos estimations.

A moyen terme, si le projet est jugé concluant à la suite des résultats, on pourrait l'étendre à des projets jeunes d'horizon divers.

Le prix ici s'analyse en termes des taux appliqués aux différentes prestations. Chaque banque se réserve, pour ce qui est du prêt, le droit d'appliquer les taux de son choix au client de son choix tout en ne dépassant pas le taux d'usure qui est fixé à 15% dans notre zone. Ainsi, celle-ci décide d'ajouter au taux de base bancaire la marge qu'elle juge satisfaisante en fonction de la qualité de l'emprunteur. Dans notre situation, compte tenu de la spécificité et de la sensibilité des projets à financer, le taux est fixé à 13% et une commission pour frais de dossiers fixée à 3%. Des détails sont donnés dans le troisième chapitre.

- **Marketing opérationnel**

Le marketing opérationnel doit nous permettre d'atteindre les objectifs qu'on s'est fixé au niveau du marketing stratégique.

Ainsi comme pour tout nouveau produit offert, un plan de communication et un plan de distribution sont nécessaires afin d'atteindre les objectifs définis dans le marketing stratégique qui se résument en la vulgarisation du produit.

Ici, on le résumera au plan de communication.

La clientèle cible étant les étudiants du CESAG, aucune action d'envergure sur le plan publicitaire n'a besoin d'être menée. En effet, on estime que de simple prospectus associée à

une demi-journée de sensibilisation des étudiants à l'auditorium est largement suffisant pour faire passer le message. En tout état de cause, l'on s'alignera sur la politique de communication de la banque in fine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3: EVALUATION FINANCIERE DU PROJET ET ANALYSE DE SA PERFORMANCE

Ce chapitre présentera le coût global de notre projet et les différents flux financiers qui découleront de son activité

1. COUTS DE LA PRISE EN CHARGES DES PROJETS ETUDIANTS

Dans cette section nous évaluerons les coûts engendrés par la mise en place et le fonctionnement dans la banque de notre service dédié à la prise en charge des projets des étudiants. Ces coûts constituent le coût du projet et comprennent les frais de recrutement du personnel, les frais d'aménagement des nouveaux locaux et le besoin en fond de roulement de la première année.

1.1. Les frais de recrutement

Il s'agit des frais liés à la publication d'annonces dans les journaux pour les appels à candidature. On compte passer deux annonces estimées à 150000 FCFA chacune. Soit un montant de 300000 FCFA.

1.2. Les frais d'aménagement

On compte aménager un grand bureau. Il s'agit principalement d'immobilisations corporelles constituées de matériel et de mobilier de bureau. Les détails sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Tableau des immobilisations

Nature	Quantité	Prix unitaire	Montant
Bureaux (table +fauteuil)	4	1500000	6000000
Matériel informatique	4	450000	1800000
Imprimante	1	150000	150000
Scanner	1	275000	275000
Split	1	450000	450000
Photocopieuse	1	300000	300000
Total			8975000

Source : nous mêmes

1.3. Le besoin en fonds de roulement prévisionnel

Le besoin en fonds de roulement représente le besoin de financement lié à l'activité de l'entreprise. Il renferme en fait les frais généraux. Dans notre cas, il naît du fait du délai existant entre l'octroi du prêt et les premiers amortissements de ce prêt. Les BFR représentés ici sont prévisionnels, les détails sont dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Besoin en fonds de roulement du projet

Eléments du BFR	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Electricité	1200000	1260000	1323000	1389150	1458607,5
Eau	120000	120000	120000	120000	120000
Téléphone	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000
Carburant	300000	300000	300000	300000	300000
Frais de maintenance	600000	630000	661500	694575	729303,75
Frais de publicité	150000	75000	60000	50000	50000
Fourniture de bureau	600000	630000	661500	694575	729303,75
Salaires brut	33600000	34272000	34957440	35656588,8	36369720,58
TOTAL	38250000	38967000	39763440	40584889	41436936

Source : nous mêmes

N.B : Les salaires bruts représentent ici la masse salariale brute versée aux quatre agents qui animent le service. Le salaire brut individuel pour chacun d'entre eux est fixé à 700000 FCFA et est supposé augmenter de 2% chaque année à cause de l'inflation.

Le montant total du besoin en fonds de roulement sur la première année s'élève à 38250000 FCFA

Le coût total de la prise en charge des projets des étudiants est la somme des frais de recrutement, des frais d'aménagement et du besoin en fond de roulement sur la première année. Il s'élève donc à 47525000 FCFA.

2. PROJECTIONS FINANCIERES DU CFPGR

Dans cette section, nous présentons sur la base de nos hypothèses l'évolution du produit net bancaire sur un horizon temporel de cinq (5) ans. Ensuite, nous déterminerons la performance du CFPGR à travers des indicateurs.

2.1. Définition du produit net bancaire (PNB)

Le Produit Net Bancaire représente la marge brute dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités bancaires. Il s'obtient par différence entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation bancaire. C'est un bon indicateur de l'évolution des opérations qui constituent le cœur de l'activité des établissements de crédit parce qu'il extériorise une différence entre, d'une part, les produits générés par les emplois et, d'autre part, le coût des ressources ainsi que les produits et les charges relatifs à diverses activités de service.

Celui que nous déterminons ici est seulement lié au service dédié au financement des projets des étudiants du CESAG et ne prend en compte que ces éléments constitutifs les plus basiques.

2.2. Calcul des produits net bancaires prévisionnels cinq années

- **Produit net bancaire (PNB) de la première année**

Nous expliquons comment est formé le produit net bancaire ou chiffre d'affaire engendré par le service.

Le produit net bancaire ou chiffre d'affaire crée par ce service est constitué des différentes commissions et des intérêts perçus par la banque auxquels on retranche les intérêts payés sur les dépôts à terme ayant servi à l'octroi des prêts.

Nous nous proposons d'appliquer des frais de dossier de 3% du crédit sollicité dans une fourchette de 0,5 à 3% pour la complexité de l'étude associée aux projets des étudiants. Pour ce qui est du taux d'intérêt, nous proposons à un taux moyen de 13% dans une fourchette de taux de 8% à 14%. Cela correspond à notre point de vue à la rémunération du risque que nous prenons en finançant ce type de projets.

Par ailleurs nous faisons l'hypothèse que ces taux demeurent fixes durant toute la période d'amortissement du prêt qui est de cinq (5) ans.

Nous avons décidé de remonter trois ans en arrière pour la collecte des projets. Ainsi, nous avons répertorié sur les quatre programmes que sont le MBF, le MBAIP, le MAE-DESAG et le MBA-Marketing et stratégie cent-vingt-cinq (125) projets. Selon la classification des projets que nous avons effectués, nous avons retenu cents (100) projets qui peuvent être financés.

Pour les besoins de nos calculs, on prendra le montant moyen de crédits sollicités par les projets des étudiants.

Ce montant moyen des crédits sollicités est de 35500000 FCFA. Soit un montant global de 3550000000 FCFA sur l'ensemble des cents (100) projets pour la première année de mise en œuvre.

Par ailleurs, le montant de 3550000000 FCFA qui servira à octroyer les prêts est constitué de dépôts à terme rémunérés au taux de 3,5%.

Le tableau ci-dessous est le tableau d'amortissement du premier prêt octroyé aux étudiants.

Tableau 5: Tableau d'amortissement du prêt octroyé à la première année

Amortissement 1er prêt					
Période	Capital	intérêt	amortissement	annuité	Capital fin
Année 1	3550000000	426000000	558804548	984804548,4	2991195452
Année 2	2991195452	358943454	625861094,2	984804548,4	2365334357
Année 3	2365334357	283840123	700964425,5	984804548,4	1664369932
Année 4	1664369932	199724392	785080156,6	984804548,4	879289775
Année 5	879289775	105514773	879289775,4	984804548,4	0

Source : nous même

L'ensemble de ces données nous permet de déterminer le PNB directement engendré par les activités de notre service de la façon suivante :

Tableau 6: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la première année

MONTANT INITIAL DU CREDIT	3550000000
produits en termes de commissions	106500000
produits en termes d'intérêts	426000000
charges d'intérêts payés	124250000
PRODUIT NET BANCAIRE	408250000

Source : nous mêmes

On obtient sous l'hypothèse de l'octroi de financement aux cents (100) projets retenus un PNB de 408250000 FCFA

• **Produit net bancaire prévisionnel sur la deuxième année**

Pour la deuxième année, en plus du crédit déjà amorti sur un an, on envisage le financement de vingt-cinq (25) projets d'étudiants supplémentaires pour le même montant moyen de crédit c'est-à-dire 35500000 FCFA.

La baisse du nombre de projets est due au fait qu'à la première année de mise en œuvre du projet, nous avons quasiment épuisé le stock des projets des étudiants qui n'ont jamais été financé auparavant.

Le tableau ci-dessous représente le tableau d'amortissement du prêt octroyé à la deuxième année de mise en œuvre du projet.

Tableau 7: Tableau d'amortissement du prêt octroyé à la deuxième année.

Amortissement 2eme prêt					
Periode	Capital	intérêt	Amortissement	Annuité	Capital fin
Année 2	887500000	106500000	139701137,1	246201137,1	747798863
Année 3	747798862,9	89735863,5	156465273,6	246201137,1	591333589
Année 4	591333589,3	70960030,7	175241106,4	246201137,1	416092483
Année 5	416092483	49931098	196270039,1	246201137,1	219822444
Année 6	219822443,8	26378693,3	219822443,8	246201137,1	0

Source : nous même

Après la deuxième année de fonctionnement du CFGR, le niveau du produit net bancaire est tel que présenté dans le tableau qui suit.

Tableau 8: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la deuxième année

MONTANT INITIAL DU CREDIT	887500000
Commissions perçues	26625000
Intérêts perçues	106500000
Intérêts payés	31062500
PRODUIT NET BANCAIRE	461005954

Source : Nous mêmes

Les commissions prélevées pour l'étude des vingt-cinq nouveaux projets se chiffrent à 26625000FCFA. Le financement de ces vingt-cinq projets supplémentaires nous donne le montant de 106500000 FCFA en termes d'intérêts perçus. A cela s'ajoute les intérêts perçus de l'amortissement du premier prêt accordé qui coure encore sur quatre (4). On aboutit donc à un montant global de 461005954 FCFA (voir tableaux d'amortissement en annexes).

- **Produit net bancaire prévisionnel sur la troisième année**

Avec l'entame de la phase de maturité de notre projet, on se fixe comme objectif le financement de cinquante (50) projets pour un montant de 1775000000 FCFA.

L'amortissement de ce prêt est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9: Amortissement du prêt octroyé à la troisième année.

Amortissement 3eme prêt					
Période	Capital	Intérêt	Amortissement	Annuité	Capital fin
Année 3	1775000000	213000000	279402274,2	492402274,2	1495597726
Année4	1495597726	179471727	312930547,1	492402274,2	1182667179
Année 5	1182667179	141920061	350482212,8	492402274,2	832184966
Année 6	832184965,9	99862195,9	392540078,3	492402274,2	439644888
Année 7	439644887,7	52757386,5	439644887,7	492402274,2	0

Avec ce troisième prêt, la variation du PNB est telle que présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la troisième année

MONTANT INITIAL DU CREDIT	1775000000
commissions perçues	53250000
intérêts perçues	213000000
intérêts payés	62125000
PRODUIT NET BANCAIRE	577700986

Source : Nous-mêmes

Le produit net bancaire pour cette troisième année se chiffre à 577700986 FCFA. Il est obtenu par la même méthode de calcul que précédemment.

- **Produit net bancaire prévisionnel sur la quatrième année**

Pour la quatrième année du projet, l'on financera également cinquante (50) projets pour le même montant de 1775000000 FCFA. Le tableau d'amortissement de ce prêt est celui qui suit.

Tableau 11: Amortissement du prêt de la quatrième année.

Amortissement 3eme prêt					
Période	Capital	Intérêt	Amortissement	Annuité	Capital fin
Année 3	1775000000	213000000	279402274,2	492402274,2	1495597726
Année4	1495597726	179471727	312930547,1	492402274,2	1182667179
Année 5	1182667179	141920061	350482212,8	492402274,2	832184966
Année 6	832184965,9	99862195,9	392540078,3	492402274,2	439644888
Année 7	439644887,7	52757386,5	439644887,7	492402274,2	0

Source : nous même

Ce nouveau prêt porte le PNB au niveau présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12: Estimation du PNB engendré par le service à la fin de la quatrième année

MONTANT INITIAL DU CREDIT	1775000000
commissions perçues	53250000
intérêts perçues	213000000
intérêts payés	62125000
PRODUIT NET BANCAIRE	654281150

Source : Nous mêmes

Le même raisonnement de calcul que celui utilisé à la troisième année nous permet de déterminer un produit net bancaire prévisionnel de **654281150 FCFA**

- **Produit net bancaire prévisionnel sur la cinquième année**

Le nombre de projets d'étudiants à financer pour la cinquième année reste inchangé à cinquante avec un montant de. Nous avons maintenu ce nombre sur les trois dernières années en fonction de nos estimations des étudiants qui sortent avec leurs projets des quatre programmes que nous avons déjà mentionné. Ainsi le tableau d'amortissement du prêt reste le même que sur les deux années précédentes et se présente comme indiqué ci-dessous :

Tableau 13: Amortissement du prêt octroyé à la cinquième année.

Amortissement 3eme prêt					
Période	Capital	Intérêt	Amortissement	Annuité	Capital fin
Année 3	1775000000	213000000	279402274,2	492402274,2	1495597726
Année4	1495597726	179471727	312930547,1	492402274,2	1182667179
Année 5	1182667179	141920061	350482212,8	492402274,2	832184966
Année 6	832184965,9	99862195,9	392540078,3	492402274,2	439644888
Année 7	439644887,7	52757386,5	439644887,7	492402274,2	0

Source : nous même

Le cinquième crédit attribué au financement des projets des étudiants du CESAG porte le niveau du PNB au montant indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14: Estimation du PNB par le service à la fin de la cinquième année

MONTANT INITIAL DU CREDIT	1775000000
commissions perçues	53250000
intérêts perçues	213000000
intérêts payés	62125000
PRODUIT NET BANCAIRE	680962660

Source : Nous mêmes

On obtient un PNB prévisionnel de 680962660 FCFA avec la même méthode.

2.3.Analyse de l'évolution des PNB prévisionnels sur les cinq années

Le tableau ci –dessous donne de façon claire l'évolution du PNB tel que nous le prévoyons sur les cinq (5) ans et sous les hypothèses que nous avons retenu qui sont un taux d'intérêt prêteur fixe à 13%, une commission de 3% pour les frais de dossier et un taux d'intérêt rémunérateur de 3,5%.

Tableau 15: Evolution du PNB sur les cinq années

Année	1	2	3	4	5
PNB prévisionnels	408250000	461005954	577700986	654281150	680962660

Source : nous mêmes

On peut voir que sur le PNB connaît une évolution de plus de 66%.

3. PERFORMANCE ET RENTABILITE DU CADRE DE FINANCEMENT DES PROJETS ET DE GESTION DES RISQUES DES ETUDIANTS.

Nous utiliserons dans cette section pour l'évaluation de la performance et de la rentabilité notre service deux ratios que sont le coefficient d'exploitation et la productivité des capitaux.

3.1.Définition du Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation est un indicateur de performance utilisé pour mesurer l'efficacité de l'exploitation d'une banque.

Il mesure en fait la consommation du PNB par les frais généraux et se détermine de la façon suivante :

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Frais généraux}}{\text{PNB}}$$

3.2.Définition de la Productivité des capitaux

La productivité des capitaux est un ratio de gestion qui est utilisé pour juger de la productivité et rentabilité d'exploitation de l'établissement. Il se définit selon la formule qui suit :

$$\text{Productivité des capitaux} = \frac{\text{PNB}}{\text{Capitaux utilisés}}$$

3.3.Calcul des Coefficients d'exploitation et de la productivité des capitaux

- Calcul des Coefficients d'exploitation sur les cinq années

Les différents coefficients d'exploitation calculés selon la formule présentée précédemment sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Evolution du coefficient d'exploitation

FRAIS GENERAUX	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Electricité	1200000	1260000	1323000	1389150	1458607,5
Eau	120000	120000	120000	120000	120000
Téléphone	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000
Carburant	300000	300000	300000	300000	300000
Frais de maintenance	600000	630000	661500	694575	729303,75
Frais de publicité	150000	75000	60000	50000	50000
Fourniture de bureau	600000	630000	661500	694575	729303,75
Salaires brut	33600000	34272000	34957440	35656588,8	36369720,58
TOTAL	38250000	38967000	39763440	40584889	41436936
PNB	408250000	461005954	577700986	654281150	680962660
Coefficient d'exp %	9,369259032	8,452602328	6,883048664	6,202973905	6,085052593

Source : nous même

L'objectif généralement visé par ce ratio est une valeur inférieure ou égale à 50 %. Ainsi, une banque est dite performante si son coefficient d'exploitation respecte cette norme.

Les valeurs que nous avons trouvées se situent entre 6 et 9% et donc assez loin de 50%. Ceci montre que sous les hypothèses retenues, ce service constitue l'une des plus performantes de la banque.

Nous disons donc que notre service est très performant et aura un impact positif sur le PNB de la banque qui va l'abriter.

- **Calcul de la Productivité des capitaux**

La productivité des capitaux est calculée pour l'année 1. Les données que nous utilisons sont le coût total du projet représentant les capitaux investis et le produit net bancaire de la fin de la première année précédemment calculé.

On obtient une valeur et est égale à 8,24. Cela veut dire que pour une unité de capital utilisé, l'on a un produit net bancaire de 8,24. Donc du point de vue de l'exploitation, notre service est rentable.

En somme, les indicateurs que nous avons retenu qui sont le coefficient d'exploitation et la productivité des capitaux nous permet de dire à tout point de vue que notre projet aura un impact positif sur le produit net bancaire de la banque qui voudra bien l'abriter.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Au terme de notre travail, il ressort qu'une banque qui fait du financement des projets des étudiants un segment de diversification de ses activités peut améliorer son Produit net Bancaire.

En effet, s'il est vrai que ces projets comportent des risques, il apparaît que ceux-ci ont de très fortes potentialités en termes de rentabilité d'après les études faites à ce propos. Et en plus, ils ont surtout le mérite d'être assez innovants pour la plupart d'entre eux.

Nous avons donc tenté de montrer que la mise en place dans une banque d'un cadre de financement et de gestion des risques dédié à ces projets ne nécessite pas un gros investissement. Pourtant le fonctionnement de celui-ci engendrera des PNB capables d'impacter fortement le PNB général de la banque. Nous l'avons montré à travers les évolutions du PNB et du coefficient d'exploitation que nous avons simulées sur cinq (5) ans et aussi la productivité des capitaux à la première année.

Cet exercice n'est pas parfait mais il a le mérite de soulever une question de fond. Celle d'un certain avantage que pourrait avoir une banque qui fera ce choix stratégique en plus de la solution qu'elle apporte au problème du chômage des jeunes.

BIBLIOGRAPHIE

1. ABOUBAKAR Sidiki Cisse (2009) *Low financing in the waemu zone: an analysis of the causes of this disease recurring*, Document de travail, 18 pages.
2. AFFOIGNON Chrstille (2013), *Analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME : cas de UBA Sénégal*, Mémoire de fin d'étude, 57 pages.
3. ASSIROU Majid (2013), *Création d'un département spécialisé dans le financement des PME au sein d'une banque au Sénégal*, Projet professionnel, 47 pages.
4. COURTOT Hervé (1998), *La gestion des risques dans les projets*, Paris :Economica, 294 pages.
5. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière : gestion des risques*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 354 pages.
6. EKOUNGOU Amoin Cinthia Laure (2004), *Financement de projet et restructurations d'entreprises en Afrique subsaharienne*, Mémoire de fin d'étude, 70 pages.
7. GANG Kinansoa (2012), *Création d'une unité de gestion des risques liés au financement bancaire des projets d'infrastructures : cas des infrastructures énergétiques*, Mémoire de fin d'étude, 71 pages.
8. KUSIELE SOME Stella Sylviane (2012), *Problématique du financement des PME par les banques : cas de la BICIS*, Mémoire de fin d'études, 83 pages
9. NDIAYE Ibrahima (2006), *Création d'un cabinet de conseils aux PME à Mbour*, Projet professionnel, 43 pages.
10. NGBANZA Julie Christelle (2012), *Création d'une société de capital-risque en Centrafrique*, Projet professionnel, 53 pages.

WEBOGRAPHIE

1. Groupe de la Banque Africaine de Développement.
<http://www.afdb.org/fr/news-and-events/article/private-sector-is-key-to-solving-africas-youth-unemployment-crisis-agree-high-level-experts-8121/> (consulté le 14 février 2014)
2. Paix et Développement.
<http://www.paixetdeveloppement.net> (consulté le 14 février 2014)
3. Projet Emploi Jeune et Développement des Compétences.
<http://www.pejedec.org/?p=> (consulté le 14 février 2014)

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	1
REMERCIEMENTS	3
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	4
LISTE DES TABLEAUX	5
RESUME.....	6
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE 1 : ANALYSE DES BESOINS DE FINANCEMENT ET DES RISQUES DES PROJETS DES ETUDIANTS.....	13
1. ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE GENERALE DU FINANCEMENT DES PROJETS JEUNES.	13
1.1. Cas général des projets dans l'espace UEMOA	13
1.2. Cas particulier des projets jeunes	14
1.3. Cas spécifique des projets étudiants du CESAG.....	16
2. APERCU DES RISQUES PROPRES AUX PROJETS DES ETUDIANTS.....	16
2.1. Le risque managérial	17
2.2. Le risque de crédit	18
2.3. Le risque spécifique.....	19
3. TYPOLOGIE DES PROJETS DES ETUDIANTS DU CESAG.....	20
3.1. Les projets de création.....	20
3.2. Les projets d'amélioration de services existants	20
3.3. Les projets d'étude	20
4. LES DIFFERENTS TYPES DE FINANCEMENTS ADAPTES AUX PROJETS DES ETUDIANTS.....	21
4.1. Le financement par les sociétés de capital-risque	21
4.2. Les nouveaux types de financement.....	21
4.3. Le crédit-bail et le financement bancaire	23
CHAPITRE 2 : OFFRE D'UN CADRE DE FINANCEMENT AUX PROJETS ETUDIANTS	26
1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	26
1.1. Analyse macroéconomique	26

1.2. Diagnostic des établissements de crédit	27
1.3. Analyse du marché de financement à moyen et long terme des PME.....	28
2. CHOIX DU TYPE DE PROJETS ET DU MODE DE FINANCEMENT.....	29
2.1. Choix du type de projets étudiants à financer et gestion des risques.....	30
2.2. Diagnostic global du montage des projets des étudiants du CESAG	30
2.3. Choix du mode de financement.....	31
3. DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT DU CADRE DE FINANCEMENT DES PROJETS DES ETUDIANTS DU CESAG.....	32
3.1. Les activités de la structure	32
3.2. L'organisation	33
3.3. Cahier de charges des différents postes.....	34
4. ANALYSE CONCURRENTIELLE DU SEGMENT ET STRATEGIE MARKETING	35
4.1. Analyse concurrentielle.....	35
4.2. Définition de quelques concepts marketing.....	35
4.3. Présentation du plan marketing	36
CHAPITRE 3: EVALUATION FINANCIERE DU PROJET ET ANALYSE DE SA PERFORMANCE	38
1. COUTS DE LA PRISE EN CHARGES DES PROJETS ETUDIANTS	38
1.1. Les frais de recrutement	38
1.2. Les frais d'aménagement.....	38
1.3. Le besoin en fonds de roulement prévisionnel	39
2. PROJECTIONS FINANCIERES DU CFPGR	40
2.1. Définition du produit net bancaire (PNB)	40
2.2. Calcul des produits net bancaires prévisionnels cinq années	40
2.3. Analyse de l'évolution des PNB prévisionnels sur les cinq années	45
3. PERFORMANCE ET RENTABILITE DU CADRE DE FINANCEMENT DES PROJETS ET DE GESTION DES RISQUES DES ETUDIANTS.....	46
3.1. Définition du Coefficient d'exploitation	46
3.2. Définition de la Productivité des capitaux.....	46
3.3. Calcul des Coefficients d'exploitation et de la productivité des capitaux.....	46

CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	50
TABLE DES MATIERES.....	51

CESAG - BIBLIOTHEQUE