



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CESAG

Master en Banque et Finance
MBF

Année académique 2012-2013

Option : Marchés Financiers et Finance d'Entreprise

PROJET PROFESSIONNEL

Thème :

**CREATION D'UN ETABLISSEMENT FINANCIER
SPECIALISE EN CREDIT-BAIL MOBILIER AU
NIGER DENOMME INVEST FINANCE**

Présenté par :

Adamou Raoul MOUSSA MOHAMED

MBF 12^{ème} promotion

Dirigé par :

M. Ali SAMBA

Chef de Département Licence ISCBF

CESAG

Juillet 2013

DEDICACE

Je dédie ce projet professionnel à:

- ✓ mon père MOUSSA MOHAMED et à ma mère AMADOU RAMATOU, qui n'ont jamais cessé de me guider vers la voie du succès à travers leurs sages conseils ;
- ✓ mes frères et sœurs, en témoignage de mon affection ;
- ✓ tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près pour réaliser ce document.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toute la coordination du programme Master en Banque et Finance qui ne cesse de se surpasser pour que celui-ci reste le programme phare en Afrique subsaharienne. Mes Remerciements vont l'endroit du Pr BAIDARI.

Un grand merci également à Madame Chantal OUEDRAOGO qui nous a soutenu tout au long de notre formation par ses conseils précieux. Que Dieu vous bénisse ta famille et toi.

A mon Encadreur Monsieur. Ali SAMBA, un homme sympathique et toujours disponible. Je le remercie pour ses enseignements, sa patience, son abnégation au travail bien fait. Ces mots ne pourront jamais exprimer la reconnaissance que j'ai envers lui.

A mes collègues de promotion, je ne pourrais jamais oublier les liens indéfectibles que nous avons créés tout au long de ces neuf mois. Que Dieu nous donne longue vie et les emplois auxquels nous aspirons.

A mes amis et frères du CESAG et de Dakar, ceux qui m'ont aidé dans les moments de bonheur et de douleurs, un grand merci du fond du cœur.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

IDE : Investissement Direct Etranger

IDH : Indice de Développement Humain

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits en Afrique

PDES : Programme de Développement Economique et Social

PIB : Produit Intérieur Brut

PLAN-NICI : Plan National de développement des NTIC

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RCCM : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier

SIG : Solde Intermédiaire de Gestion

SWOT : Strengths Weaks Opportunities Threats

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

TPE : Toute Petites Entreprises

TVA : Taxe sur le Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX

Figure 1: Schéma récapitulatif du contrat de crédit bail	7
Figure 2: Mécanisme d'une opération de crédit bail	14
Figure 3: Environnement business au Niger	19
Figure 4: Organigramme d'INVEST FINANCE	36
Graphique 2: Répartition du capital	33
Graphique 3: Budget de trésorerie	44
Graphique 4: Evolution du résultat net au cours des 3 années	45
Tableau 1: Offre de crédit au Niger (en million de F CFA).....	23
Tableau 2: Modes d'utilisation des financements	25
Tableau 3: SWOT.....	26
Tableau 4: Composition du prix.....	31
Tableau 5: Chiffre d'affaire prévisionnel sur 3 ans	41
Tableau 6: Calcul de la VAN et du TRI.....	42
Tableau 7: Matériels et mobiliers de bureau	51
Tableau 8: Frais d'établissement	52
Tableau 9: Budget des ressources humaines	52
Tableau 10: Coût du projet.....	54
Tableau 11: Compte de résultat prévisionnel	55
Tableau 12: Plan de financement initial	56
Tableau 13: BFR prévisionnel.....	57
Tableau 14: Plan de trésorerie de la 1ère année	58

SOMMAIRE

DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX.....	V
SOMMAIRE	VI
ABSTRACT	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DU CREDIT BAIL.....	5
1.1. Aperçu historique du crédit bail	5
1.2. Définition et différents types de crédit bail	6
1.3. Mécanisme d'une opération de crédit bail	9
1.4. Le cadre réglementaire des établissements financiers de l'UEMOA.....	14
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PLAN MARKETING D'INVEST FINANCE	18
2.1. Diagnostic stratégique	18
2.2. Le plan marketing	27
CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES D'INVEST FINANCE.....	33
3.1. L'aspect juridique, l'activité, et la structure organisationnelle.....	33
3.2. Etude de la rentabilité	39
CONCLUSION GENERALE.....	46
BIBLIOGRAPHIE	47
ANNEXES	48
TABLE DES MATIERES	60

RESUME

Ce projet professionnel a pour objectif de créer un établissement financier spécialisé en crédit-bail mobilier au Niger. Selon une étude menée par la Banque Mondiale, le crédit-bail est un des moyens de financement qui a participé dans les pays en voie de développement au développement et à la croissance du secteur privé et essentiellement la PME / PMI. En effet, c'est un contrat de location, dans lequel le client choisit le matériel à acheter et le fournisseur y afférent. L'établissement de crédit-bail l'achète et le met à sa disposition dans le cadre d'une location irrévocable pour un loyer et une durée fixée d'avance. C'est un service qui peut apporter une solution aux PME/PMI nigériennes qui rencontrent des difficultés pour se financer auprès des banques du fait de la frilosité de leur politique de crédit. Par ailleurs, compte tenu de l'absence d'un système de crédit-bail au Niger, ce mode de financement permet de renforcer la croissance des PME/PMI et par conséquent l'économie du pays. Ainsi, afin d'atteindre l'objectif recherché à travers ce projet, nous avons présenté dans un premier temps le cadre conceptuel et méthodologique de l'étude à travers l'exposé des concepts clés relatifs au thème. Ensuite avons procédé à un diagnostic stratégique dans lequel nous avons identifié le besoin et décrit tous les aspects que va revêtir le service « crédit-bail » afin de répondre à ce besoin. Et enfin nous avons évalué le coût et la rentabilité qu'aura ce mode de financement.

Mots clés : Crédit-bail, Financement, PME/PMI

ABSTRACT

This professional project aims to create a financial institution specializing in equipment leasing in Niger. According to a study by the World Bank, the lease is a finance who participated in developing countries in the development and growth of the private sector, mainly SMEs / SMIs. Indeed it is a lease in which the customer chooses to buy the material and supplier thereto. The establishment of leasing buys and makes it available as part of an irrevocable lease for a rent and a period determined in advance. . This is a service that can provide a solution for SMEs / SMIs Niger who encounter difficulties to obtain financing from banks because of strict credit policy of the past. Moreover, given the absence of the leasing system in Niger, this funding helps strengthen the growth of SMEs / SMIs and therefore the economy. Thus, to achieve the objective through this project, we first presented the conceptual and methodological framework of the study through the presentation of key concepts related to the theme, and then we proceeded to study strategic diagnosis in which we have identified the need and describe all aspects that will take the "lease" to meet this need service, finally we evaluated the cost and profitability of this funding.

Keywords: Leasing, Funding, SMEs/SMIs

INTRODUCTION GENERALE

Dans le but de faire face aux exigences impératives de l'économie de marché, il arrive très souvent que les PME et PMI soient confrontées à des contraintes financières qui influencent leur comportement en ce qui concerne non seulement leur fonctionnement, mais aussi et surtout leurs investissements. Le besoin pour toute entreprise, de faire des placements en accroissant ou en renouvelant ses immobilisations, correspond en réalité à des impératifs de nature technique et économique. Ainsi les dirigeants des petites et moyennes entreprises dans les pays de l'UEMOA mentionnent généralement les difficultés d'accès au financement du secteur bancaire comme la principale contrainte à leur bon fonctionnement. Ces difficultés sont le plus souvent associées aux politiques monétaires en vigueur et aux pratiques bancaires qui font qu'il est difficile pour les banques de couvrir les coûts et les risques élevés qu'impliquent les opérations de prêt aux petites entreprises. Les PME/PMI ; pour trouver une solution à leur problème, peuvent s'orienter vers un autre mode de financement qui financerait à 100% leurs acquisitions d'outils de production ; il s'agit du crédit-bail. Dans notre cas, le projet portera sur le crédit-bail mobilier.

Le crédit-bail est un contrat de location à durée déterminée passé entre une entreprise et une banque ou un établissement spécialisé et qui est généralement accompagné d'une promesse de vente à l'échéance du contrat.

Le bailleur accorde le droit d'utilisation d'un bien particulier pour une période de temps, à l'autre partie, le preneur (ou locataire), qui paiera périodiquement un montant fixe pour le transfert du droit d'utilisation.

Sur le plan juridique, l'utilisateur n'est pas propriétaire du bien mis à sa disposition. Par contre, sur le plan économique, les biens loués en crédit-bail sont enregistrés en immobilisation. Le compte de contrepartie au bilan est une dette qui correspond à la valeur actuelle des engagements du loyer et du prix de levée de l'option d'achat dont dispose l'entreprise.

Dans l'espace de la communauté OHADA le crédit-bail est perçu comme une « *Opération de location de biens d'équipement ou de matériel d'outillage acheté en vue de cette location par des entreprises qui en demeurent propriétaires lorsque ces opérations donnent au locataire la possibilité d'acquérir tout ou partie des biens loués, moyennant un prix convenu tenant*

compte, au moins pour partie, des versements effectués à titre de loyers »
(BITSAMANA ,2003 :118) .

Pour les PME/PMI, il n'est pas facile d'obtenir un financement au Niger. Les banques ne participent pas à leur financement ; ou ne leur accordent des crédits que de façon très marginale. Les raisons invoquées tiennent :

- à l'absence de compte bancaire pour insuffisance de revenus du créateur d'affaires;
- au risque de détournement des crédits obtenus ;
- à l'absence d'informations précises sur l'emprunteur ;
- à l'absence de garanties suffisantes ;
- à l'insuffisance des éléments comptables fournis pour l'évaluation du projet.

Alors que les PME représentent la majorité des entreprises en Afrique subsaharienne y compris au Niger, elles ne contribuent que très peu au PIB. Les contraintes de financement auxquelles elles sont confrontées sont en partie responsables de cette situation : d'où l'idée de créer un établissement financier spécialisé en crédit-bail, qui permettrait à ces petites et moyennes entreprises de financer leurs équipements (matériel de transport, matériel agricole, etc....) sans pour autant avoir recours à des garanties hypothécaires ou cautions bancaires. En effet :

- le crédit-bail n'implique pas d'autofinancement préalable puisque la société de crédit-bail assure et finance l'investissement à 100% ;
- il est facile à obtenir car les garanties demandées sont simples par rapport à celles demandées par les banques puisque la propriété du matériel constitue une caution en soi ;
- le crédit-bail est le moyen par excellence permettant d'obtenir des financements à moyen et long terme pour les toutes petites entreprises ;
- le crédit-bail permet aux PME à faibles capacités d'endettement de financer leur croissance ;
- le crédit-bail permet aux entreprises à s'équiper sans avoir à investir. Ce mode de financement augmente la capacité de la firme à trouver des fonds ;
- les établissements de crédit-bail sont inexistantes au Niger.

Par le biais de cette société, nous contribuerons ainsi au développement de l'économie nigérienne.

Telle est la motivation de ce projet professionnel qui vise à répondre à la problématique suivante : quelles sont les modalités de création d'un établissement financier spécialisé en crédit-bail mobilier destinées aux PME et PMI du Niger ?

Notre objectif principal est de définir les éléments du processus de création d'un établissement financier spécialisé en crédit-bail mobilier capables :

- de financer les mobiliers des PME et PMI sans pour autant contribuer en apport initial,
- de renforcer la capacité et la compétitivité des PME et PMI nigériennes.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- d'analyser la faisabilité de la création d'un établissement financier spécialisé en crédit-bail mobilier ;
- de présenter le positionnement de l'établissement financier spécialisé en crédit-bail mobilier, l'orientation stratégique, les menaces, les contraintes et les faiblesses auxquelles peut être confronté l'établissement ;
- d'établir le plan d'affaires ;
- d'exposer les modalités de mise en place de l'établissement financier spécialisé en crédit-bail mobilier.

La création de cet établissement financier au Niger contribuera à familiariser les PME aux outils de financement modernes d'investissement en équipements plus accessibles que le crédit classique.

L'expérience que nous capitaliserons à la suite de notre formation permettrait de mettre en place notre propre établissement de crédit-bail mobilier.

En effet, le crédit-bail est un produit financier qui a réussi à se développer partout dans le monde et nous pensons que le Niger ne peut que tirer profit de toutes ces expériences, car la croissance du secteur privé est essentielle aux PME/PMI.

Dans notre démarche, notre ligne de conduite est le souci permanent de fournir des informations pertinentes aptes à rendre le plus plausible possible les conditions de mise en place d'une telle structure. Pour ce faire, nous avons utilisé des techniques d'investigation suivantes :

- la recherche bibliographique ;

- la recherche d'informations sur le web grâce à laquelle nous avons eu accès à de nombreux éléments sur le crédit-bail ;
- des entretiens sur la base des guides que nous avons édités ;
- le fonctionnement des sociétés de crédit-bail.

La suite du présent document est organisée comme suit : nous présentons dans le premier chapitre les fondements du crédit-bail à travers les concepts clés. Avant la présentation du plan d'affaire d'INVEST FINANCE dans le troisième chapitre, nous présentons d'abord le diagnostic stratégique et le plan marketing à travers le deuxième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DU CREDIT BAIL

Il s'agit dans cette partie de montrer d'une part un aperçu historique du crédit-bail, sa définition et ses différents principes, puis d'autre part le cadre réglementaire qui le régit dans la zone UEMOA.

1.1. Aperçu historique du crédit-bail

Le leasing, dans sa conception moderne, est né aux Etats-Unis d'une façon empirique, dans les années 1950.

Selon WALTER (1973 : 4), «Lorsque T.P Boothe Junior, dirigeant une petite compagnie de produits alimentaires en Californie, la firme M.D.P Boothe Junior, voulut louer les machines de condiments qui lui étaient nécessaires pour exécuter un contrat important avec l'armée, parce qu'il ne pouvait les acheter ni au comptant ni à crédit ne trouva personne pour l'aider à réaliser cette opération ;... il pensa alors qu'une société spécialisée s'insérant entre le fournisseur et l'utilisateur pour acheter systématiquement à l'un et louer à l'autre, rendrait de grands services et aurait d'innombrables clients ».

C'est ainsi qu'est né en 1952, avec T.P.B Junior, la première société de leasing moderne : l'US Leasing, baptisé aujourd'hui United States Leasing International Inc.

Le leasing s'est développé aux USA à partir de 1952 avec la création de plusieurs sociétés de leasing .Ce qui expliquerait son succès c'est surtout le financement à 100% du coût de l'investissement, les avantages fiscaux, le traitement rapide des demandes.

C'est ainsi que de nombreuses sociétés de crédits bail sont créées regroupant des banques, des établissements financiers, des compagnies d'assurances.

Le leasing s'est ensuite répandu en Europe. En France, la première société de leasing (LOCAFRANCE) a été créée en 1962 sous la direction de la Banque d'Indochine avec le concours d'autres banques et des compagnies d'assurance.

L'on peut aussi noter qu'en France pourtant, le cadre légal du crédit n'a été effectif qu'à partir de la loi du 22 juillet 1966.

Une des caractéristiques des sociétés de crédit bail est, qu'à la base, on trouve généralement comme fondateurs des banques et compagnies d'assurance.

Le financement par crédit bail représente actuellement une part importante de l'investissement en biens d'équipement des entreprises. A titre illustratif, ce mode de financement a représenté en France, pour l'année 2003, 17,2 milliards d'euro.¹

En Afrique de l'ouest, les sociétés de crédit bail ont un statut d'Etablissement Financier (E.F) à ce titre, elles sont réglementés par la loi cadre portant réglementation bancaire de l'UEMOA.

1.2. Définition et différents types de crédit bail

Pour comprendre le système du crédit bail, il est important de passer en revue sa définition, ses principes et son cadre réglementaire qui le régit dans notre zone UEMOA.

1.2.1. Définition du crédit bail

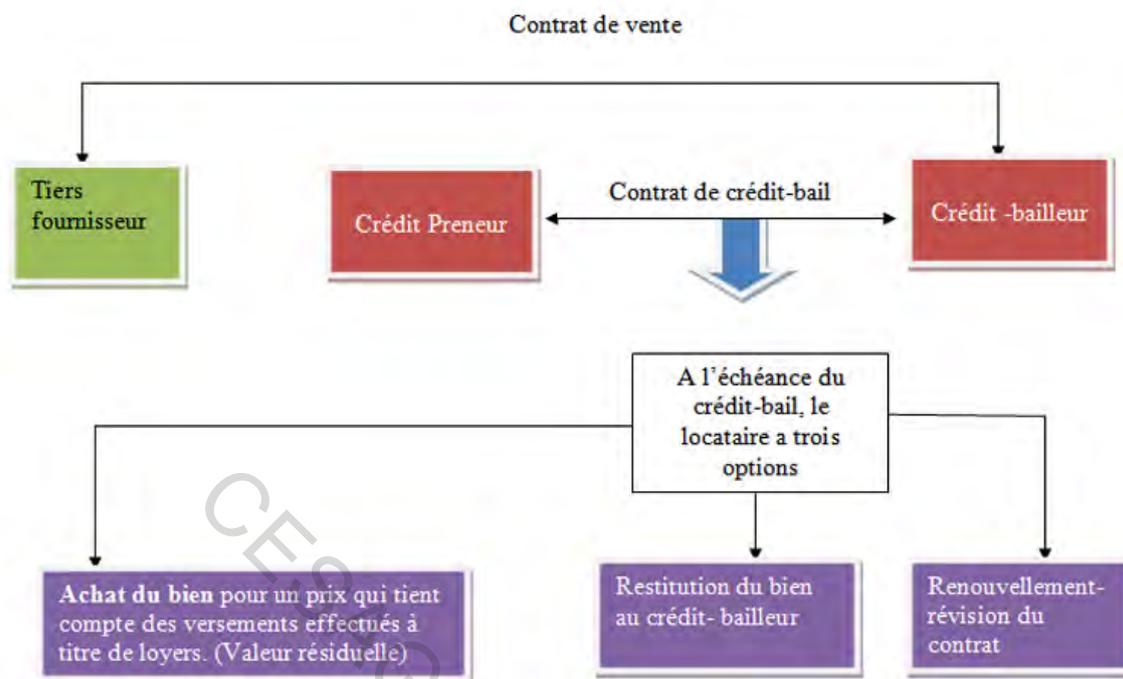
Le crédit-bail ou leasing est un contrat par lequel une personne, le crédit bailleur (société de financement, banque...) achète un bien et le met à la disposition d'une autre personne, le preneur (locataire), moyennant le paiement d'un loyer. Le locataire n'est donc pas juridiquement propriétaire du bien mis à sa disposition. Cependant dans une logique de comptes consolidés (SAMBA & al, 2003 : 1005), les biens acquis en crédit-bail sont assimilés à des immobilisations.

Ce contrat est assorti d'une promesse unilatérale de vente, selon laquelle le preneur a la possibilité, au terme de la période convenue, d'acheter le bien (BARREAU & al, 2004 : 120).

En effet, au terme de la durée de location du bien, le preneur peut, soit racheter le bien à un prix convenu d'avance et fixé par le contrat de crédit-bail, soit continuer à le louer, soit mettre fin au contrat.

¹ Site web de l'Association Française des Sociétés Financières

Figure 1: Schéma récapitulatif du contrat de crédit bail



Source : www.cabinet-mci.com, consulté le 14/06/2013.

Le schéma ci-dessus illustre les différentes relations indispensables à la réalisation d'un contrat de crédit bail. Le client qui exprime son besoin signe un contrat avec le crédit bailleur, qui à son tour signe un contrat de vente avec le fournisseur choisi par le client.

1.2.2. Les différents types de crédit bail

Le crédit-bail s'adapte aux besoins particuliers du preneur et peut se structurer de multiples façons. Les calendriers de remboursement, par exemple, peuvent s'accorder aux besoins de trésorerie de l'entreprise. A chaque type de crédit-bail correspond un nom différent selon les sociétés.

En règle générale, il existe trois types de crédit-bail :

- le leasing financier
- le contrat de location-vente
- le leasing opérationnel.

1.2.2.1. Le leasing financier

Le leasing financier associe certains avantages à ceux de la propriété. Les loyers sont étalés sur plusieurs années. Ils représentent souvent la valeur totale du matériel. Un leasing financier est un accord sans clause d'annulation. La société de leasing achète le matériel choisi par le preneur, et ce dernier a le droit d'usage pendant une certaine période de sa durée de vie.

Dans le leasing financier, les versements sont effectués pendant la période du bail amortissant le coût total d'achat du bailleur, avec une valeur résiduelle allant jusqu'à 5% du prix d'acquisition initial. Au terme de la période de location, le prix d'achat du matériel est établi soit par une offre spéciale, soit par un prix fixe.

1.2.2.2. Le contrat de location-vente

Le contrat de location-vente est une alternative au crédit d'équipement. On s'en sert généralement pour le financement au détail ou privé de petits produits, tels que motos, machines à coudre, réfrigérateurs, etc. Le preneur verse un acompte plus élevé, parfois jusqu'à 30% du prix d'achat. Chaque versement augmente sa part de propriété, permettant la constitution de fonds propres.

1.2.2.3. Le leasing opérationnel

Le leasing opérationnel permet au preneur de louer un actif sur une période de temps sensiblement inférieure à la durée de vie économique dudit actif. Le leasing opérationnel est de l'ordre de trois ans ou moins. Il est souvent associé aux biens d'équipement tels que voitures ou tracteurs. Les sociétés de leasing ont l'habitude de financer un seul type de matériel ou offrent leur service à un secteur particulier. Les sociétés assument une part des risques et des revenus inclus dans la transaction. Elles anticipent la valeur de rachat de l'actif à l'expiration du contrat.

Dans la zone UEMOA, la loi cadre portant réglementation bancaire classe le crédit bail selon la nature du bien en question. On distingue ainsi deux types de crédit bail, à savoir le crédit bail mobilier et crédit bail immobilier.

Le crédit-bail mobilier : il concerne les opérations de location de biens d'équipement ou de matériel ou d'outillage qui, quelle que soit leur qualification, donnent au locataire la possibilité d'acquérir, à une date convenue avec le propriétaire, tout ou partie des biens loués, moyennant un prix arrêté d'accord parties et prenant en compte les paiements effectués à titre de loyers.

Le crédit-bail immobilier : Il consiste comme le crédit bail mobilier en une location assortie d'une promesse unilatérale de vente au profit du locataire. Il porte sur les biens immobiliers (bâtiments d'entreprises, immeubles de bureaux et centres administratifs, sièges sociaux de sociétés, entrepôts et centre de distribution.....).

A la différence du crédit-bail mobilier accordé sur une période n'excédant pas 5 ans, le crédit-bail immobilier est consenti sur une période plus longue pouvant atteindre 20 ans.

1.3. Mécanisme d'une opération de crédit bail

Dans une opération de crédit bail, trois idées essentielles rendent compte du mécanisme : l'acquisition préalable d'un bien d'équipement par une entreprise de crédit-bail (A), lequel bien sera loué au client crédit-preneur (B), encore que ce dernier jouisse d'une option au sortir de la période de location (C).

1.3.1. L'achat du bien par une société de financement

L'entreprise de crédit-bail se procure un bien à la demande du futur crédit-preneur et ce bien pouvant être mobilier ou immobilier dans sa nature.

1.3.1.1. La mise en marche de l'opération de crédit-bail

Le contrat de crédit-bail n'est pas immédiatement conclu entre le locataire et le bailleur. Chronologiquement, ce contrat se déroule en plusieurs étapes. Il est précédé et accompagné de pourparlers qui vont permettre à la future bailleresse d'acquérir du fabricant le matériel qu'elle louera ensuite à la société utilisatrice en conséquence de la conclusion d'un contrat. C'est donc dire qu'indépendamment des parties figurant au contrat de crédit-bail, il existe en arrière plan un acteur important qui est le vendeur ou le fabricant du bien destiné à être loué. La loi cadre portant réglementation bancaire du 21 décembre 2010 régissant le crédit-bail parle du *fournisseur* qu'elle définit comme « *toute personne physique ou morale qui met à disposition, pour des raisons commerciales, un bien choisi et spécifié par le crédit-preneur et qui fera l'objet d'un contrat de crédit-bail, aux termes d'un accord d'achat/vente ou de construction selon un cahier de charges établi avec le crédit-preneur* ». Il serait donc

nécessaire de relever ici la nuance selon laquelle l'opération de crédit-bail est tripartite, alors que le contrat de crédit-bail est exclusivement bilatéral. Ce qui fait donc du fournisseur, un tiers à la convention de crédit bail dont il ne peut invoquer les clauses qui y sont insérées.

Ce qui pourrait nous laisser admettre que le contrat de crédit-bail est directement influencé par le contrat de vente que la société de crédit-bail va conclure avec le fabricant ou le vendeur en vue de la livraison du matériel destiné à l'utilisateur. L'opération se déclenche généralement par une demande du futur crédit-preneur adressée à la société de crédit-bail, décrivant les caractéristiques du bien d'équipement à crédit-bailler (acquérir).

Ce choix s'effectue en fonction des besoins de l'utilisateur. Il détermine ainsi la qualité, la quantité, la nature du bien à usage professionnel qu'il désire. La société de crédit bail, si elle accepte le principe de l'opération, donne alors autorisation au locataire de se mettre en rapport avec le vendeur ou le fabricant, dans l'optique de choisir le matériel désiré, ou de concevoir avec le constructeur les modalités de la fabrication. Il peut aussi arriver que le futur utilisateur sollicite l'entreprise de crédit-bail alors qu'il a déjà commandé sous condition suspensive d'obtenir l'accord de l'établissement de crédit-bail, le matériel dont il a besoin auprès du fournisseur ou fabricant. Il faut reconnaître que la nature du bien objet du contrat peut influencer sur le comportement des parties ou sur les règles à appliquer.

1.3.1.2. La nature du bien objet du crédit-bail

Par bien d'équipement, il faut entendre ici un bien à usage professionnel c'est-à-dire un bien qui participe dans l'exercice de l'activité habituelle du futur utilisateur. Ce bien peut être mobilier ; c'est d'ailleurs l'hypothèse la plus fréquente en raison de la facilité de cession des biens meubles. Le législateur nigérien dans la loi n°2008-33 du 3 juillet 2008 portant réglementation bancaire, apporte plus de précision en définissant le bien dans le cadre d'un contrat de crédit-bail, comme « *toute chose mobilière ou immobilière, existante ou future, y compris la chose à transformer, à usage commercial ou professionnel, à l'exclusion de la monnaie, des créances et des valeurs immobilières* ». Moins courant est le cas du bien immobilier. En effet, en raison du caractère onéreux des droits de mutation en matière de fiscalité immobilière, les acteurs de la vie commerciale répugnent de faire entrer les biens immobiliers dans l'opération de crédit-bail. Mais avec l'avènement de la Loi n°2008-33 du 3 juillet 2008 portant réglementation bancaire, on assiste à une innovation en ce sens qu'elle transcende le cadre traditionnel de l'hégémonie du crédit-bail mobilier pour intégrer dans

l'environnement juridique et économique le crédit-bail immobilier. Une fois le bien d'équipement acquis, il est donné en location au crédit-preneur, son utilisateur.

1.3.2. La location à une société utilisatrice du bien acquis

Cette location n'est que le reflet du contrat de bail qui s'établit entre le crédit-bailleur et le crédit-preneur. Ce contrat contient la durée de cette location et l'obligation de versements des redevances ou loyers par le crédit-preneur.

1.3.2.1. La durée de la location

Cette durée est fixée d'un commun accord entre les parties. Généralement cette durée doit être égale à la durée nécessaire pour l'amortissement par le crédit-bailleur des frais occasionnés par l'achat du matériel d'équipement. La durée de la location intègre donc les redevances ou loyers, lesquels s'imputent sur le prix de vente que le crédit-preneur pourra déboursier si jamais il choisit d'acheter le bien à l'issue de la période de location. Durant toute la période de location le crédit-preneur doit verser les loyers à son cocontractant.

1.3.2.2. Le paiement des redevances

Le loyer correspond non seulement à la jouissance paisible du bien baillé mais aussi à la rémunération du bailleur pour le capital ainsi investi. Il est fixé conventionnellement, il dépend directement du prix du matériel (crédit-bail mobilier) ou de la valeur locative du terrain et des constructions (crédit-bail immobilier) et de la durée de l'opération. Il doit être versé en totalité selon le terme et la périodicité convenus. Les parties insèrent généralement une clause pénale afin de se prémunir de la défaillance du crédit-preneur. Une telle marque de justice privée dans le contrat est licite dès lors qu'il y a eu un accord des parties de sorte que chacune des parties connaisse les répercussions de son inexécution. Les loyers impayés d'un contrat de crédit-bail comportant une clause de résolution de plein droit peuvent être recouverts suivant la procédure de recouvrement simplifié des créances sans que ledit contrat soit, au préalable, judiciairement résolu.

Il est souvent stipulé une convention de compte-courant entre le crédit-bailleur et le crédit-preneur, appelée compte « loyer versement » ou « compte d'avances » qui permet d'alléger les règlements du crédit-bail au début du contrat et de pallier ainsi les inconvénients du loyer

dégressif. Tous ces éléments contribuent à conférer une grande souplesse d'utilisation au crédit-bail.

1.3.3. Les éventuelles alternatives au terme de la location

A l'extinction du bail, le crédit-preneur jouit d'une option. Il peut choisir d'acquérir le bien à sa valeur résiduelle ou même de le restituer à son propriétaire le crédit-bail ou enfin préfère conclure un nouveau bail avec son cocontractant.

1.3.3.1. L'obtention du bien par le locataire à sa valeur résiduelle

Elle intervient au terme du contrat de crédit-bail, et son omission entraîne la nullité de la convention de crédit-bail. Lorsque le locataire décide de faire l'acquisition définitive du bien objet du contrat, le prix d'achat est fixé compte tenu, au moins pour partie, des loyers échus et versés antérieurement. Le prix ainsi établi constitue la valeur résiduelle du bien en cause. Il apparaît ainsi l'idée selon laquelle le crédit-bail est une véritable opération de crédit car la charge financière d'achat du bien a été répartie en partie dans le temps de manière successive. Le crédit-bail peut dès lors être perçu comme « un substitut de l'emprunt mais aussi des fonds propres, puisqu'il couvre la totalité du coût de l'investissement financé ». L'achat du bien d'équipement constitue l'hypothèse la plus récurrente au dénouement du crédit-bail. Il faut reconnaître qu'à la fin de la période de location permettant de réduire le prix d'acquisition du bien, le crédit-preneur recherche dans la plupart des cas à ne pas louper cette aubaine. C'est pourquoi une tranche significative de la doctrine qualifie le crédit-bail de « location financière avec promesse de vente » ou de « location assortie de promesse unilatérale de vente ». Mais le crédit-preneur peut également restituer le bien à son légitime propriétaire, la société de crédit-bail.

1.3.3.2. La restitution du bien objet du contrat de crédit-bail

Ce cas de figure survient généralement lorsque le crédit-preneur connaît des difficultés de trésorerie ou lorsque l'acquisition du bien ne constitue pas une priorité dans son activité professionnelle ou son domaine d'action. Cette restitution est admise. Cette dernière situation survient souvent lorsque l'activité pour laquelle le bien a été loué était ponctuelle ou si son exploitation n'a pas atteint la rentabilité escomptée.

Le crédit-preneur doit restituer le bien en corpus c'est-à-dire le remettre à la disposition du propriétaire en l'état où celui-ci se trouve. En cas de non restitution, le locataire devra acquitter un nouveau terme de loyer, égal au premier terme échu, sans préjudice de la faculté que le bailleur se garde de reprendre possession du matériel dans les conditions prévues en cas de résiliation du contrat. Le crédit-preneur peut aussi se porter pour la conclusion d'un nouveau bail avec le crédit-bailleur sur le même bien.

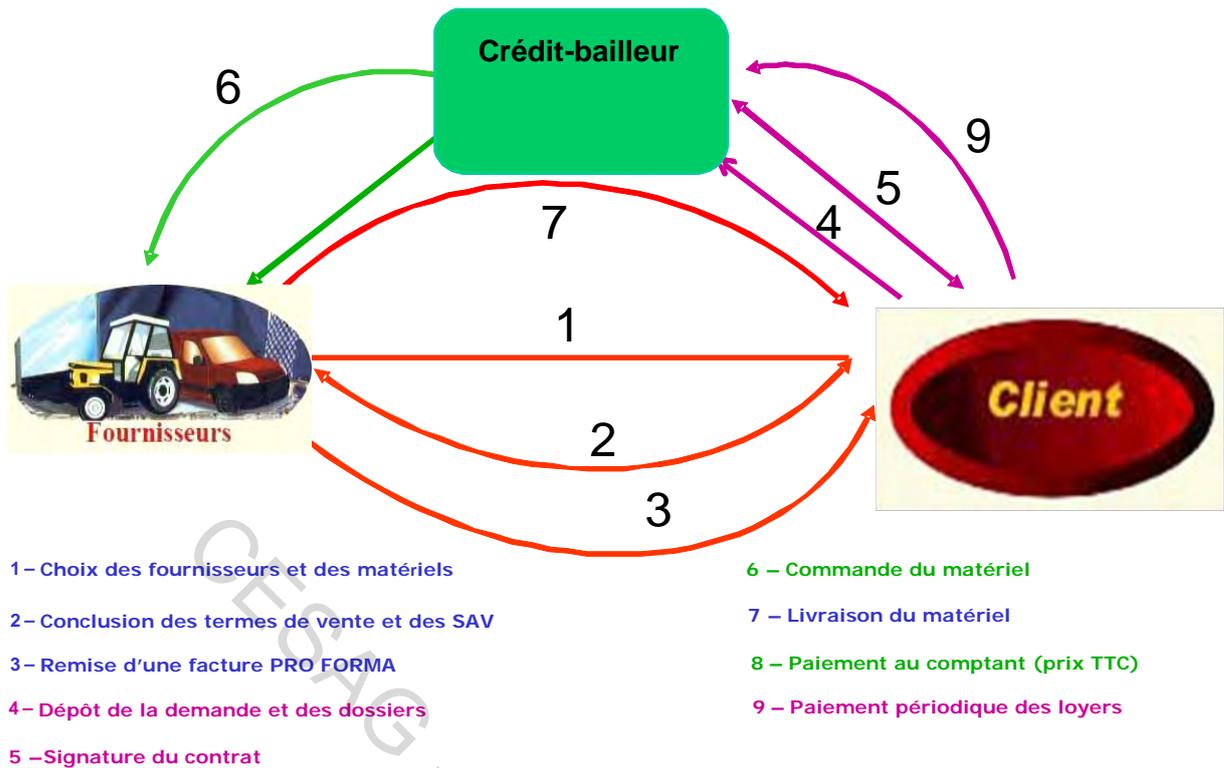
1.3.3.3. Le renouvellement du bail

Il peut arriver que l'utilisateur opte plutôt pour un renouvellement du bail, qu'il doit alors notifier au bailleur dans un délai de trois mois avant la fin de la période de location. Une telle hypothèse peut légitimement donner lieu à une renégociation des termes du contrat, notamment une réduction du taux du loyer. Dans ce cas, un nouvel accord régira les relations des parties. A l'opposé, il peut aussi avoir une reconduction du contrat précédent par volonté expresse ou tacite des parties. Mais, il faut reconnaître que ce dernier cas de figure est moins fréquent.

De ce qui précède, il apparaît que le crédit-bail se pose à la fois comme un contrat et une technique de crédit dans sa nature. D'autre part son contenu révèle des données de base qui rendent compte de son fonctionnement notamment dans la phase d'acquisition du bien d'équipement par le crédit-bailleur à la demande du client, dans celle de location de la marchandise, et enfin dans l'option qui constitue le dénouement même de ce contrat.

Au regard des précédents développements, l'identité du crédit-bail semble ne plus constituer une inconnue. Par contre, son effectivité qui est une donnée juridique, doit faire l'objet d'une étude.

Figure 2: Mécanisme d'une opération de crédit bail



Source : cabine- mci.com, consulté le 14/06/2013

Le schéma ci-dessus, nous retrace le mécanisme d'une opération de crédit bail ; qui va du choix des fournisseurs et des matériels au paiement périodique des loyers par le crédit preneur.

1.4. Le cadre réglementaire des établissements financiers de l'UEMOA

Au sein de l'UEMOA, l'activité d'un établissement financier de crédit bail est régie par une loi uniforme portant réglementation bancaire. Ainsi, au Niger, l'activité est régie par la *loi n°2008-33 du 3 juillet 2008 portant réglementation bancaire de l'UEMOA*. Les principaux éléments constitutifs sont : procédure d'agrément d'un établissement financier ; conditions d'exercice.

1.4.1. Procédures d'agrément d'un Etablissement Financier

Les demandes d'agrément en qualité d'établissement financier sont adressées au Ministre chargé des Finances et déposées auprès de la BCEAO qui les instruit. Celle-ci procède à plusieurs vérifications à savoir :

- ✓ la satisfaction aux conditions et obligations prévues aux articles 25, 26, 29, 34 et 36 des personnes morales demandant l'agrément,
- ✓ l'adéquation de la forme juridique de l'entreprise à l'activité d'établissement financier à caractère bancaire,
- ✓ le programme d'activités et les moyens techniques et financiers que prévoit de mettre en œuvre l'Etablissement Financier (EF), ainsi que le plan de développement du réseau de succursales, d'agences ou de guichets, à l'échelle nationale et communautaire,
- ✓ l'aptitude de l'entreprise requérante à réaliser ses objectifs de développement, dans des conditions compatibles avec le bon fonctionnement du système bancaire et une protection suffisante de la clientèle,
- ✓ la qualité des personnes ayant assuré l'apport des capitaux et, le cas échéant, sur celle de leurs garants, ainsi que sur l'honorabilité et l'expérience des personnes appelées à diriger, administrer ou gérer l'établissement de crédit et ses agences.

Suite à ces vérifications, l'agrément est prononcé par arrêté du Ministre chargé des Finances, après avis conforme de la Commission Bancaire (CB) de l'UEMOA. Cependant, s'il n'est pas prononcé dans un délai de six mois à compter de la réception de la demande par la Banque Centrale, l'agrément est réputé avoir été refusé.

Une fois l'agrément prononcé, la CB affecte un numéro d'inscription à l'établissement financier qui a l'obligation de la faire figurer sur la liste des établissements financiers dans les mêmes conditions qu'en matière de RCCM.

Une instruction de la Banque Centrale détermine les pièces à joindre à la demande d'agrément. (INSTRUCTION N° 017-04-2011 (page 35)).

1.4.2. Conditions d'exercice

Les conditions d'exercice à respecter sont au nombre de cinq ; à savoir : forme juridique, capital et réserve spéciale, opérations, comptabilité et information de la BCEAO et de la Commission Bancaire, et enfin l'organisation de la profession.

1.4.2.1. Forme juridique

Les établissements financiers à caractère bancaire doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes à capital fixe, de sociétés à responsabilité limitée ou de sociétés coopératives ou mutualistes à capital variable. Ils ne peuvent revêtir la forme d'une société unipersonnelle.

Par ailleurs, ils doivent avoir leur siège social sur le territoire d'un des Etats membres de l'UMOA.

Une instruction de la Banque Centrale précise, en cas de besoin, la forme juridique que doivent adopter les diverses catégories d'établissements financiers à caractère bancaire. (INSTRUCTION N° 011-12/2010/RB (page 13))

1.4.2.2. Capital et réserve spéciale

Le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a décidé, le 17 septembre 2007, sur proposition de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de relever le capital minimum des établissements de crédit agréés dans les Etats de l'Union, en le portant de trois cent (300) millions à trois (3) milliards FCFA pour les Etablissements financiers. Les fonds propres de base doivent, à tout moment être au moins égaux à ce montant minimal.

En outre, les EF sont tenus de constituer une réserve spéciale (en plus des réserves légales) alimentée par un prélèvement annuel de 15% sur les bénéfices nets réalisés, après imputation d'un éventuel report à nouveau déficitaire.

1.4.2.3. Opérations

Les opérations des diverses catégories d'établissements financiers à caractère bancaire sont réglementées par une instruction de la Banque Centrale, en fonction de la nature de leur

activité et sous réserve des dispositions de l'article 56. (INSTRUCTION N° 011-12/2010/RB (page13))

1.4.2.4. Comptabilité et information

Les EF sont tenus d'organiser leur comptabilité selon les dispositions prévues dans le plan comptable bancaire de l'UEMOA entré en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1996.

Ils doivent clôturer leurs comptes au 31 décembre de chaque année et doivent communiquer à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire, avant le 30 juin de l'année suivante, leurs comptes annuels, dans les délais et conditions prescrits par la Banque Centrale. Ces comptes doivent être certifiés réguliers et sincères par un ou deux commissaire(s) aux comptes, choisis sur la liste des commissaires aux comptes agréés. Le choix du Commissaire aux comptes est soumis à l'approbation de la Commission Bancaire.

Les établissements financiers à caractère bancaire faisant publiquement appel à l'épargne doivent désigner au moins deux commissaires aux comptes et deux suppléants. Les établissements financiers à caractère bancaire ne faisant pas publiquement appel à l'épargne, dont le total du bilan atteint un seuil fixé par l'instruction de la Banque Centrale (INSTRUCTION N° 002-04-2010 (page7)), doivent également désigner au moins deux commissaires aux comptes et deux suppléants.

1.4.2.5. Organisation de la profession

Les EF doivent, dans le mois qui suit leur inscription sur la liste des établissements financiers à caractère bancaire, adhérer à l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers.

Ce premier chapitre nous a permis de nous familiariser avec l'opération de crédit bail à travers ses fondements développés autour des points suivants : l'aperçu historique, la définition et les différents types de crédit bail, le mécanisme d'une opération de crédit bail et enfin le cadre réglementaire qui le régit. Toutefois pour mieux cerner la création d'un établissement de crédit bail, il est nécessaire de mener un diagnostic stratégique et un plan marketing. Ces derniers feront l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PLAN MARKETING D'INVEST FINANCE

2.1. Diagnostic stratégique

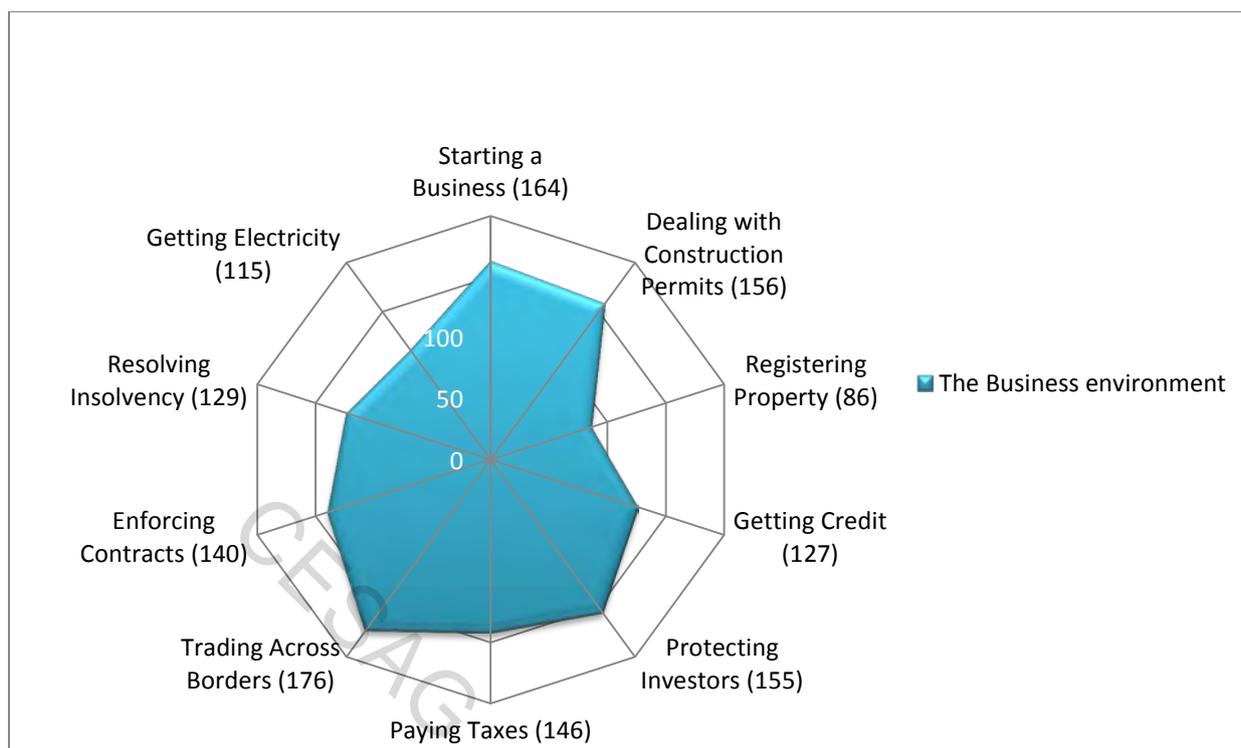
Dans le diagnostic stratégique que nous avons mené, il était question d'analyser quelques dimensions indispensables à la réalisation de notre projet. Par ailleurs les analyses ont été faites grâce aux informations que nous avons collectées dans les rapports de la banque de France, de la BCEAO, de la commission bancaire de l'UEMOA, les revues spécialisées, l'institut national de statistique du Niger, et la chambre de commerce du Niger. Les différentes analyses concernent :

- ✓ le macro-environnement
- ✓ le secteur financier et bancaire
- ✓ l'offre et la demande
- ✓ la concurrence
- ✓ les résultats de l'enquête menée auprès de quelques PME/PMI.

2.1.1. Analyse macro-environnement

Selon l'Indice de Développement Humain (IDH) du classement des pays défini par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD, 2011) qui publie régulièrement un rapport mondial sur le développement humain, le Niger détient de multiples opportunités d'affaires. En effet, comme le traduit le schéma ci-dessous de Doing Business 2012, le Niger possède bien les caractéristiques pour le développement de business comparés à 186 économies dans le monde.

Figure 3: Environnement business au Niger



Source : Doing Business Database, 2012.

Doing Business fournit une évaluation quantitative des réglementations qui s'appliquent à la création d'entreprise, l'octroi de permis de construire, le recrutement de personnel, le transfert de propriété, l'obtention de crédit, la protection des investisseurs, le paiement des impôts, le commerce transfrontalier, l'exécution des contrats et la fermeture de petites ou moyennes entreprises.

Toute entreprise se situe dans un environnement et cet environnement comporte plusieurs dimensions. Nous allons analyser ces dimensions au Niger.

2.1.1.1. Environnement politique

Au plan politique, l'année 2013 est marquée par la consolidation des institutions de la République. La situation politique au Niger continue de s'améliorer. Toutefois, la crise régionale au Mali alimentée par les groupes djihadistes (Aqmi, Ansar Dine, Mujao) et relayée par la secte Boko Haram au Nigeria pourrait menacer la cohésion sociale au Niger.

2.1.1.2. Environnement économique

En 2012, la reprise économique s'est confirmée avec un taux de croissance supérieur à 13 % selon les estimations provisoires, grâce à un regain d'activités des secteurs primaire,

secondaire et tertiaire dont les contributions respectives à la croissance du produit intérieur brut (PIB) sont 6.9, 4.0 et 2.5 points de pourcentage.

Le Programme de Développement Economique et Social (PDES) 2012-15 du Niger a mis en exergue les opportunités et les perspectives de transformation structurelle de l'économie que pourraient susciter l'exploitation rationnelle et durable des ressources extractives. Conformément à l'article 153 de la Constitution, le gouvernement a fait le choix de réinvestir prioritairement la rente minière et pétrolière dans la diversification de l'économie. Il s'agira de financer des investissements structurants dans l'agriculture et l'élevage, en soutien à l'initiative (Nigérien Nourrit Nigérien) 3N en vue de l'atteinte d'une pleine sécurité alimentaire. L'industrie agroalimentaire, avec son potentiel encore sous-exploité, sera une importante source de diversification, un levier de croissance et de création d'emplois à moyen terme. Par ailleurs, la mise en place du fonds pour les générations futures prévue par la Constitution permettra, en complément des Investissements Directs Etranger (IDE), de soutenir la transformation de l'économie, par l'accroissement des chaînes des valeurs des filières agro-sylvo-pastorales. En outre, l'exploitation des ressources naturelles peut offrir un potentiel de développement d'activités industrielles minières et minérales et un marché régional des hydrocarbures.

2.1.1.3. Environnement social

Au niveau social, des progrès substantiels ont été accomplis en matière de développement humain. Il est probable que le pays atteigne les principaux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en 2015. Des progrès ont été enregistrés sur le plan du développement humain en matière de santé, d'éducation et de protection sociale du fait des politiques publiques. La plus grande réussite de ces dix dernières années a été l'investissement dans le capital humain, matérialisé par une nette amélioration des services d'éducation et de santé.

2.1.1.4. Environnement culturel

Le Niger est un pays sahélo-saharien de 1 267 000 Km², peuplé de 16 274 738 habitants. L'une des forces de la cohésion sociale au Niger, est sans doute le « cousinage à plaisanterie » qui permet aux différents groupes de se critiquer entre eux sans heurt. C'est un excellent moyen de résorber les problèmes interethniques et cela fait de la société nigérienne une société tolérante.

La langue officielle du Niger est le français. Le Niger est membre de l'Assemblée parlementaire de la francophonie de même que de l'Organisation internationale de la francophonie.

La société nigérienne est composée de 90 à 95 % de musulmans sunnites, le reste est composé notamment de musulmans chiites, de chrétiens ou d'animistes.

2.1.1.5. Environnement technologique

Avec les travaux d'installation de la fibre optique qui sont en cours le Niger aura pleinement accès à la large bande. L'environnement technologique au Niger est assez développé et possède l'essentiel des supports et capacités nécessaires pour l'implantation d'un établissement financier de crédit bail. Grâce au plan national de développement des NTICs (plan NICI), le Niger investit considérablement dans les TIC aspirant ainsi à réduire grandement la fracture numérique.

2.1.1.6. Environnement législatif et réglementaire

Le cadre législatif et réglementaire du Niger prend en compte le Code général des Impôts, le Code des douanes, le Code des investissements, le Code minier, le Code pétrolier, le Code de l'électricité, le Code de l'eau et le Code des marchés publics. Le Niger dispose également d'une charte des petites et moyennes entreprises. Elle constitue le cadre juridique et institutionnel de promotion des petites et moyennes entreprises du Niger. Cette charte offre de multiples avantages pour la promotion des PME, en particulier dans le domaine fiscal et l'accès au crédit. Le Niger a en outre adopté une Loi sur le partenariat public-privé. Cette loi constitue le cadre juridique et institutionnel de partenariat entre le Gouvernement et le secteur privé dans les domaines que l'Etat juge l'intervention du secteur privé plus efficace.

2.1.2. Analyse du secteur financier et bancaire au Niger

À la fin de l'année 2010, le système bancaire était composé d'un établissement financier et de dix banques : Bank of Africa (BOA Niger), Banque Atlantique, Banque Commerciale du Niger (BCN), Banque Internationale pour l'Afrique (BIA-Niger), Banque Islamique du Niger pour le Commerce et l'Investissement (BINCI), Banque Régionale de solidarité (BRS), Banque sahélo-saharienne pour l'investissement et le commerce (BSIC), Crédit du Niger, Ecobank Niger, Société Nigérienne des banques (Sonibank).

Le total du bilan agrégé du système bancaire a augmenté de 40 % en 2010, s'élevant à 717,3 milliards de francs CFA contre 512,4 milliards en 2009. Ce total représente 5,3 % du total de l'UEMOA, après 4,6 % en 2009. L'encours brut des crédits a fortement progressé, ressortant en hausse de 21,1 %, pour s'établir à 425,8 milliards de francs CFA. Les prêts à court terme (48,7 % du total des concours accordés à la clientèle) se sont en particulier accrus de 22,6 %. Ces concours sont essentiellement concentrés dans le secteur du commerce, du transport et des services fournis à la collectivité. Bien que leur poids demeure faible (1 % des crédits à court terme), les crédits de campagne ont enregistré une nette progression, passant de 619 millions de francs CFA en 2009 à plus de 2 milliards l'année suivante. Les crédits à moyen terme se sont établis à 156,7 milliards de francs CFA (+ 21 %), tandis que ceux à long terme, de plus faibles montants (11,4 milliards de francs CFA), se sont repliés pour la deuxième année consécutive (- 13,8 %). Les dépôts collectés auprès de la clientèle ont, quant à eux, progressé de 34,9 % par rapport à l'exercice antérieur.

En ce qui concerne la qualité du portefeuille, les créances en souffrance brutes (créances douteuses et impayés) sont ressorties en forte hausse de 25,8 %, à 67 milliards de francs CFA. Ces créances ont représenté 15,7 % du total des encours de crédits en 2010, contre 15,2 % en 2009. Le taux de provisionnement des créances douteuses s'est contracté de dix points en un an, passant de près de 74 % en 2009 à 64 % en 2010.

Le produit net bancaire s'est inscrit en hausse de 13 %, pour s'établir à 47,7 milliards de francs CFA. Cette croissance résulte principalement des bonnes performances enregistrées au titre des opérations de crédit avec la clientèle (qui représentent 73 % du produit bancaire et se sont accrues de 13,9 % en 2010) et des opérations sur titres. Le résultat d'exploitation a doublé, passant de 10 milliards de francs CFA à 20,5 milliards. Cette forte croissance résulte également d'une reprise des provisions sur risques pour 0,4 milliard. Au total, le résultat net agrégé de l'ensemble du système bancaire a atteint 16,6 milliards de francs CFA, contre 3,1 milliards en 2009. Les indicateurs de rentabilité du système bancaire nigérien se sont en conséquence fortement redressés. Seul le coefficient net d'exploitation s'est légèrement détérioré, passant de 59,3 % à 60,2 %, du fait d'une progression de près de 19 % des frais généraux, soit un rythme supérieur à celui du produit net bancaire.

À fin décembre 2009, le secteur de la microfinance comprenait dix principales institutions financières décentralisées, pour environ 350 000 bénéficiaires directs (+ 20% par rapport à fin 2008). Les dépôts du secteur de la microfinance représentaient 7,4 milliards de francs CFA,

soit environ 3,4 % des dépôts à vue bancaires. L'encours des crédits était estimé à 13,8 milliards de francs CFA, soit 4,2 % du total des crédits bancaires. Le taux brut de dégradation du portefeuille a très légèrement diminué (- 0,1%) en 2009, les créances douteuses représentant 6,5 %, des encours de crédits bruts, contre 7 % en 2008.

2.1.3. Analyse de l'offre et de la demande

L'offre de crédit par le secteur bancaire au Niger évaluée par la commission bancaire de l'UEMOA se présente dans le tableau suivant :

Tableau 1: Offre de crédit au Niger (en million de F CFA)

	2009	2010	2011
Crédit à court terme	155 500	162 912	213 801
Crédit à moyen terme	129 584	148 337	171 218
Crédit à long terme	13 246	11 394	11 682
Opération de crédit bail	-	-	-
TOTAL CREDIT	298 330	322 643	396 701

Source : rapport annuel 2011 de la commission bancaire de l'UEMOA

Le tableau ci-dessus, nous présente l'ensemble des crédits octroyés par les banques au Niger au cours des trois années suivantes : 2009, 2010, 2011. L'ensemble des crédits concerne le court terme, le moyen terme le long terme et le crédit bail qui est juste qu'à présent inexistant.

L'absence d'études et de rapports sur la demande de services financiers dans le secteur des PME/PMI ne permet ni de mesurer ni de quantifier cette demande. On peut toutefois affirmer que le marché des PME/PMI ayant besoin de biens d'équipement est relativement fort. Le marché pour des services de crédit bail est d'autant inexistant, mais s'élargit si on y inclut la demande de crédits directs.

Comme aucune institution ne propose des services de crédit bail à ce segment, INVEST FINANCE occupe une position très avantageuse.

2.1.4. Analyse de la concurrence

En dehors de l'apport en fonds propres qui demeure faible dans l'ensemble, le financement des PME/PMI s'effectue essentiellement à travers le système bancaire. Le système bancaire nigérien est composé de 10 banques et d'un établissement financier à savoir :

- ✓ Société Nigérienne de Banque (SONIBANK),
- ✓ Ecobank – Niger,
- ✓ Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce au Niger (BSIC-Niger),
- ✓ Banque Régionale de Solidarité - Niger (BRS-Niger),
- ✓ Banque Islamique du Niger (BIN),
- ✓ Banque Internationale pour l'Afrique au Niger (BIA-Niger),
- ✓ Banque Commerciale du Niger (BCN),
- ✓ Banque Atlantique - Niger (BAN),
- ✓ Banque Agricole du Niger (BAGRI),
- ✓ Bank Of Africa-Niger (BOA-Niger)
- ✓ et l'établissement financier (Société Sahélienne de Financement(SAHFI).

Ces institutions bancaires interviennent dans l'octroi de crédit d'équipement aux PME/PMI avec des exigences de garantie très importante. Les taux appliqués varient entre 15 et 17% selon la banque.

Par ailleurs aucune de ces institutions financière n'opèrent dans le crédit bail, ce qui nous donne un avantage concurrentiel par rapport à l'offre de crédit bail.

2.1.5. Présentation des résultats de l'enquête

Les résultats de l'étude menée à partir du guide d'entretien auprès de 60 PME/PMI révèlent les problèmes auxquels se heurtent ces derniers. Plus de 80 % d'entre eux ont exprimé leurs obligations de solliciter un crédit auprès des institutions financières, donc leur besoin d'obtenir un crédit bancaire ou similaire. Parmi cet échantillon, le financement devrait servir pour les activités suivantes :

Tableau 2: Modes d'utilisation des financements

Réponses	Nombre	%
Achat d'équipements	48	80%
Besoin en fonds de roulement	6	10%
Formation du personnel	3	5%
Autres	3	5%

Source : Nous même

La majorité des besoins est concentré vers le financement des équipements comme nous le montre le graphique soit 80%.

Cinquante cinq(55) entrepreneurs parmi les 60 avaient essayé d'obtenir des crédits bancaires à moyen terme. Selon eux, les prêts n'auraient pas été accordés pour les raisons suivantes:

- demande non poursuivie à cause de formalités complexes : 15 %
- pas assez de garanties : 70 %
- conditions de financements inacceptables : 10 %
- autres raisons : 5 %

Le reste n'avait pas encore essayé de contracter des emprunts pour les mêmes raisons et dans des proportions semblables. En plus, il faut également noter que le système bancaire préfère surtout octroyer des crédits aux entreprises de taille importante et, en priorité pour des activités de l'économie marchande (importation de biens de consommation).

Les banques commerciales collectant des dépôts à vue ont tendance à se limiter aux crédits à court terme. Cette situation nuit aux jeunes promoteurs qui ont justement besoin de crédits à moyen et long terme pour financer leurs immobilisations.

L'analyse fine des résultats des interviews montre que le financement est au centre de la vie quotidienne des P.M.E/PMI. Leurs besoins sont multiples en ce domaines et peuvent être regroupés en trois catégories : l'investissement, la trésorerie et le financement des conditions de vie. Face à ces différents besoins, et aux difficultés d'accès au crédit, 55 de ces P.M.E/PMI interrogées sont prêtes à se tourner vers d'autres sources de financement plus précisément le crédit bail.

2.1.6. Analyse interne

Ce diagnostic consiste à analyser les différentes forces et faiblesses de l'établissement.

Comme principales forces nous avons :

- la qualité et le dynamisme des ressources humaines issues de grandes écoles de commerce ;
- l'innovation dans le secteur financier du Niger : tout premier établissement financier spécialisé en crédit bail.

Comme principales faiblesses nous pouvons citer :

- les difficultés financières pour lancer le projet ;
- l'absence d'expériences en matière de crédit bail dans l'environnement financier nigérien.

2.1.7. Analyse synthétique SWOT

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Tableau 3: SWOT

FORCES <ul style="list-style-type: none">▪ Premier établissement financier spécialisé en crédit bail▪ Ressources humaines en quantité et en qualité appropriés	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none">▪ Levée des fonds▪ Manque d'expérience
OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none">▪ Marché de crédit bail inexploité▪ Croissance économique soutenue▪ Forte demande de crédit des PME▪ Cadre réglementaire favorable	MENACES <ul style="list-style-type: none">▪ Existence de concurrents indirects

Source : Nous même

De nos différentes analyses menées sur le macro-environnement, le secteur financier et bancaire, l'offre et la demande, la concurrence, les résultats de l'enquête, l'analyse interne ; il ressort dans le tableau ci-dessus les forces et les opportunités ainsi que les faiblesses et les menaces indispensables à la prise de décision des différentes stratégies à mettre en place.

2.2. Le plan marketing

Le plan marketing de notre projet se situe en deux phases ; à savoir le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

2.2.1. Le marketing stratégique

La gestion de notre établissement de crédit bail se fera sur la base d'une stratégie marketing bien définie. Cette stratégie nous permettra d'éviter de prendre des décisions opérationnelles au hasard. Ainsi notre marketing stratégique fixera les objectifs marketings pour le développement de notre activité.

2.2.1.1. Les objectifs de l'établissement de crédit-bail

INVEST FINANCE vise à faciliter le financement des PME et PMI nigériennes en mettant à leurs dispositions des moyens d'accès adaptés à leurs réalités.

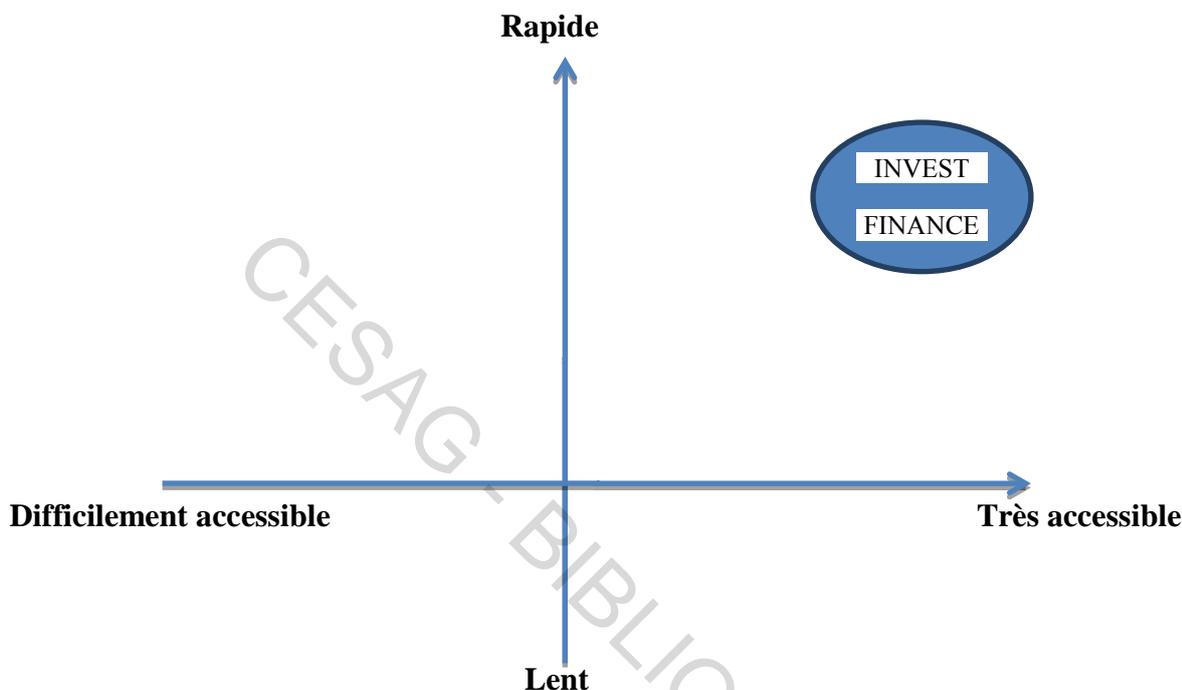
2.2.1.2. La segmentation et le ciblage

La segmentation de notre clientèle se fera en fonction de la taille des entreprises et de leur impact économique. La plupart des systèmes financiers africains sont segmentés en fonction de la taille de l'entreprise. Cette distribution par taille des entreprises s'accompagne d'un chaînon manquant dans l'offre de financement. Les institutions financières africaines jugent le segment des PME/PMI très risqué à financer, en raison du manque d'informations sur les capacités de remboursement des entrepreneurs et de la faiblesse des garanties. C'est pour cela que ce segment constitue notre cible principale. Ce dernier est constitué des PME/PMI et des micro-entreprises dont les promoteurs ont une capacité d'entreprise et une expérience d'au moins 3 ans dans leur domaine, mais qui ont du mal à accéder au système financier formel pour réaliser des investissements à moyen ou à long terme. En tenant compte des caractéristiques de notre cible nous allons mettre en place un produit adapté à ses besoins en financement : Le crédit-bail mobilier.

2.2.1.3. Le positionnement

L'objectif de la création de notre société est de faciliter l'accès des entreprises aux financements modernes. Ainsi le service que nous proposerons à la clientèle aura pour caractéristiques d'être rapide et facilement accessible.

Figure 4: Carte de positionnement stratégique



Source : Gerry JOHNSON et al. Stratégie (2005, p 111)

A travers cette figure, nous voyons la position d'INVEST FINANCE qui offre un service rapide et très accessible.

2.2.2. Le marketing opérationnel

Le marketing opérationnel se basera sur le marketing mix (4P) à savoir : la communication, la distribution, le prix et le produit.

2.2.2.1. La politique de communication

Notre politique de communication comportera un aspect institutionnel afin de promouvoir l'image de marque de la société et un aspect informatif visant à informer les clients de ce nouveau concept : le crédit-bail.

La communication se fera essentiellement par une mise en œuvre de vastes campagnes promotionnelles visant à sensibiliser les clients de l'originalité du crédit-bail, de la simplicité de sa mise en place et des avantages qu'il procure, notamment à travers:

- la mise en place d'actions de prospection et de démarchage adéquates basées essentiellement sur la visite des clients en vue de vulgariser le produit sur le marché ;
- la diffusion de dépliants mettant en exergue l'originalité du produit et ses caractéristiques ;
- l'organisation de séminaires, de colloques, de journées portes ouvertes, de salons...etc. ;
- l'insertion de pages publicitaires dans les journaux et les revues spécialisées ;
- la mise en place d'un site web très dynamique ;
- la promotion de notre service par les associations professionnelles et les chambres de professionnels à travers l'orientation des choix de financement vers le crédit-bail ;
- le développement d'accords de partenariat avec des fournisseurs de biens d'équipement qui peuvent jouer un rôle important dans l'orientation du choix d'un client vers le crédit-bail ;
- le développement d'accords de partenariat avec les banques et les institutions financières pour l'orientation des entreprises demandeurs de financement qui ne sont pas éligibles vers notre structure.

Une grande importance sera accordée à notre politique de communication afin d'être une institution de référence au Niger, partenaire des PME/PMI dans la création de la valeur ajoutée de manière à favoriser leur croissance et à assurer le développement économique.

2.2.2.2. La politique de distribution

La distribution de notre service se fera à travers trois canaux principaux à savoir :

➤ les bureaux de représentation

Au-delà du siège de notre société que nous comptons installer dans la capitale Niamey, nous prévoyons l'installation de deux bureaux de représentations dans d'autres villes stratégiques à savoir Zinder et Maradi où nous avons également une forte concentration des PME/PMI.

➤ **les courtiers**

La distribution se fera aussi à travers nos courtiers qui percevront un pourcentage prédéfini sur le montant du business apporté à la société soit 2%.

Chaque courtier aura comme zone géographique une des trois villes dans laquelle se place notre établissement.

➤ **le site web d'INVEST FINANCE**

Notre site web servira non seulement d'outil de communication mais aussi servira de moyen de distribution, en permettant à nos clients de souscrire directement à notre offre.

2.2.2.3. Politique de produit (ou service)

A travers notre projet, nous voulons de répondre aux besoins de financement des PME et toutes petites entreprises en mettant à leur disposition un service innovant : le crédit bail mobilier. Notre service consiste à financer à hauteur de 100% les besoins en équipement à usage durable, identifiables et amortissables (industriels, véhicules de transport, matériel informatique, bureautique...) : il s'agit d'une opération de location d'un bien d'équipement. Le client est libre de choisir le matériel et son fournisseur. La facture est établie au nom de notre établissement qui règle le fournisseur. Le matériel est loué en suivant un plan de remboursement adapté à l'activité du client : modulation des remboursements en choisissant la durée du contrat de location, la périodicité, le montant des loyers qui doivent être constants. A l'issue de la période de location, le crédit preneur peut opter pour les choix suivants :

- le rachat pour le montant de la valeur résiduelle,
- la reconduction de la location à de nouvelles conditions,
- la restitution du matériel.

Notre établissement fait obligation aux crédit-preneurs de souscrire une police d'assurance tout risque dans une compagnie d'assurance de leur choix afin de protéger le matériel mis en location.

Par ailleurs le service offre plusieurs avantages aux clients :

- aucun dépôt de garantie ;
- la durée du crédit bail varie de 1 à 5 ans en fonction de la nature du matériel financé et du souhait du client ;

- les loyers du crédit bail sont linéaires et la périodicité peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle, voire annuelle ;
- le crédit bail permet un financement jusqu'à 100% du prix TTC, en laissant une trésorerie disponible au crédit preneur
- les loyers du crédit bail passent en charges et sont intégralement déductibles pour le calcul de l'impôt sur les sociétés ;
- en crédit bail, le client n'a pas d'avance de TVA à faire, elle est payée sur les loyers, son paiement est donc étalé dans le temps.

Ces différents avantages qu'offre le crédit bail aux clients, ont un impact sur la détermination du prix ; mais néanmoins leur apportent un allègement au niveau de leur trésorerie.

2.2.2.4. Politique de prix

Concernant notre politique de prix nous avons opté pour une stratégie d'alignement par rapport à nos concurrents directs. Les taux appliqués sur le marché sont compris entre 15 et 17% selon l'institution de financement. Vu notre positionnement, nous fixons notre taux à 16% soit la moyenne du taux le plus bas et du taux le plus élevé. Ainsi pour avoir une idée des prix que nous allons fixer pour notre service de crédit bail mobilier, nous vous présentons dans un tableau les différents composants :

Tableau 4: Composition du prix

TYPE D'EQUIPEMENT	DUREE DE LOCATION	MARGE	LOYER CONSTANT	FRAIS DE DOSSIER
Matériel de transport	36 mois (3ans)	16% (valeur du bien)	1,16*VALEUR DU BIEN/DUREE	valeur du bien*2%
Matériel de BTP	36-48 mois (3-4 ans)	16% (valeur du bien)	1,16*VALEUR DU BIEN/DUREE	valeur du bien*2%
Matériel industriel	36-60 mois (3-5 ans)	16% (valeur du bien)	1,16*VALEUR DU BIEN/DUREE	valeur du bien*2%
Matériel agricole et d'élevage	36-60 mois (3-5 ans)	16% (valeur du bien)	1,16*VALEUR DU BIEN/DUREE	valeur du bien*2%
Matériel médical	36-48 mois (3-4 ans)	16% (valeur du bien)	1,16*VALEUR DU BIEN/DUREE	valeur du bien*2%
Matériel informatique	12-24 mois (1-2 ans)	16% (valeur du bien)	1,16*VALEUR DU BIEN/DUREE	valeur du bien*2%

Source : Nous même

Notre prix est déterminé en fonctions de plusieurs éléments ; à savoir :

- le loyer constant qui est fonction du matériel et de la périodicité du contrat,
- les frais d'établissement du dossier représentant 2% de la valeur du bien loué,
- la marge bénéficiaire qui est de 16% de la valeur du bien loué.

Par ailleurs, le prix peut être majoré des intérêts de retard de 0,25% du loyer dans le cas où le client n'honore pas ses engagements à temps.

Cependant, le prix peut changer en fonction de l'option choisi par le client à la fin du contrat de bail :

- Option de rachat du bien à la fin du contrat : dans ce cas une valeur résiduelle est déterminée et ajoutée au dernier loyer. Cette valeur résiduelle est comprise entre 1% et 6% selon la nature et la durée de vie du bien,
- Option de reconduction du contrat : dans ce cas le prix est renégocié avec comme montant de départ du nouveau contrat la valeur résiduelle du bien.

Ces deux options ci-dessus n'ont pas été prises en compte dans nos prévisions ; puisque nous ne pouvons pas déterminer à l'avance le choix de nos clients.

Après avoir conduit le diagnostic stratégique, il a été question de dégager des forces, faiblesses, opportunités et menaces à partir desquelles nous avons mis en place un plan marketing. Il est à présent nécessaire d'établir un plan d'affaire du projet afin de juger de sa rentabilité. Ce qui nous amène au chapitre 3.

CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES D'INVEST FINANCE

Le plan d'affaires que nous allons présenter ici, est un outil de base indispensable à la concrétisation de notre projet. Il contient l'ensemble des données quantitatives, qualitatives et financières relatives à notre futur établissement de crédit bail. Ainsi, ce plan s'articulera autour d'une part de l'organisation d'INVEST FINANCE et d'autre part de l'étude de la rentabilité de notre projet.

3.1. L'aspect juridique, l'activité, et la structure organisationnelle

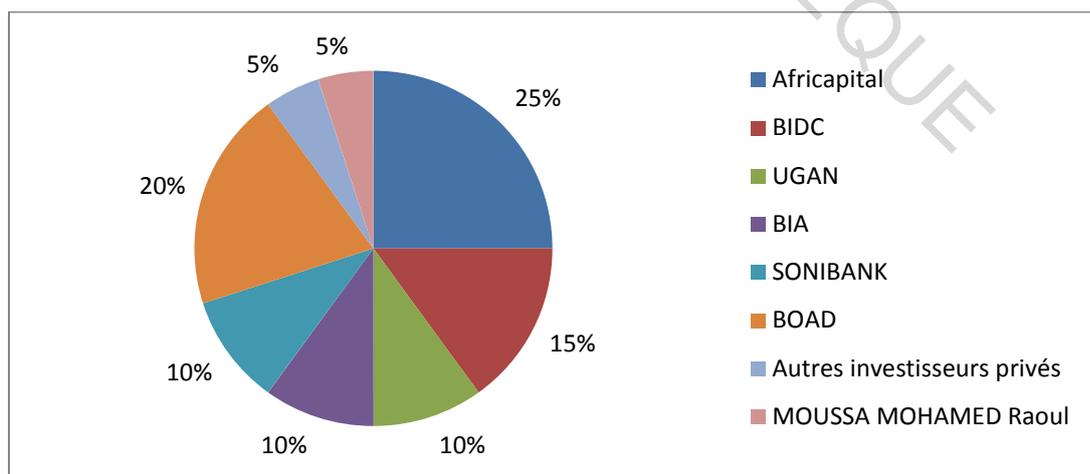
Dans un premier temps, nous présenterons l'activité de INVEST FINANCE et dans un second temps sa structure organisationnelle.

3.1.1. L'Aspect juridique

Pour la constitution de notre établissement financier, nous avons choisi la forme sociétaire Société Anonyme (S.A) au capital de 3 000 000 000 FCFA. A la souscription, 1 000 000 000 de FCFA seront libérés et les 2/3 dans un délai de 3ans comme prévu par le droit commun du système OHADA.

Le capital social sera réparti entre les différents partenaires financiers comme suit :

Graphique 1: Répartition du capital



Source : nous même

Le graphique ci-dessus présente la répartition du capital entre les différents actionnaires de l'établissement.

3.1.2. L'activité

Notre activité est axée sur le crédit bail qui consiste à financer les PME à hauteur de 100% leurs équipements. Les matériels que nous finançons peuvent être du :

- matériel de transport
- matériel de BTP
- matériel industriel
- matériel agricole et d'élevage
- matériel médical
- matériel informatique et bureautique

3.1.3. La structure organisationnelle

L'organigramme de notre établissement financier spécialisé en crédit bail se présentera comme suit avec différents postes indispensables aux opérations de crédit bail. Parmi ces différents postes, nous pouvons citer :

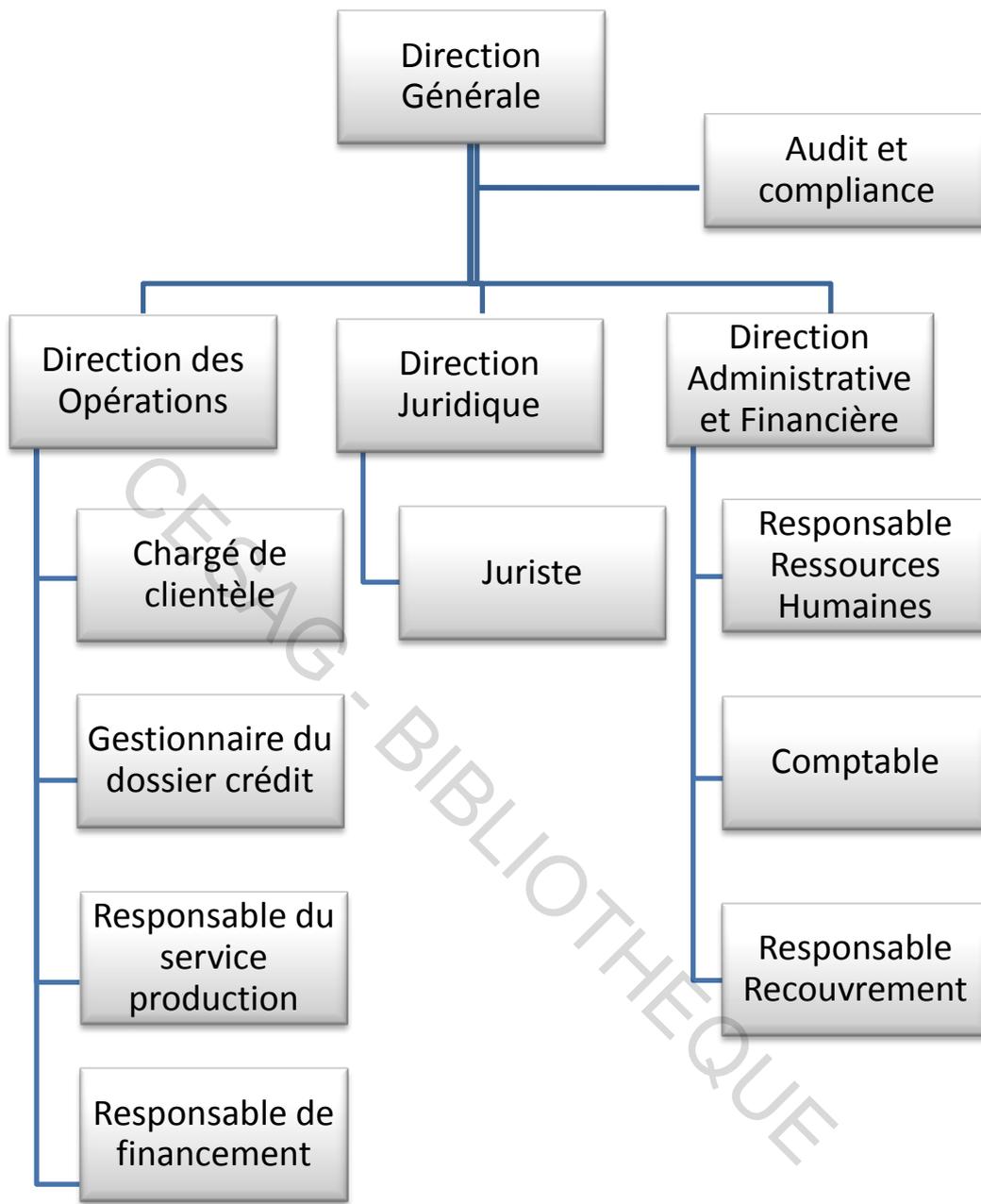
- le Directeur Général
- le chargé de clientèle ;
- le gestionnaire du dossier de crédit ;
- le responsable du service production ;
- le responsable de financement.
- l'Auditeur
- le Directeur des Opérations
- le Directeur Juridique
- le Directeur Administratif et Financier
- le Juriste
- le Comptable
- le Responsable des Ressources Humaines
- le Responsable Recouvrement

Dans le souci que notre établissement financier de crédit bail doit atteindre ses objectifs à moyen terme, tout le Top management de la structure devra avoir au minimum un diplôme équivalent à un BAC+5 avec au moins 3 à 4 ans d'expérience dans le domaine financier ou bancaire. (Voir page 52)

Par ailleurs, pour atteindre l'objectif de nos ressources humaines qui est de s'assurer d'une gestion de carrière des employés de qualité de manière à permettre une amélioration continue de la qualité de nos prestations aux clients, nous comptons tisser un partenariat technique avec Burkina Bail afin de profiter de leur expérience en matière de crédit bail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4: Organigramme d'INVEST FINANCE

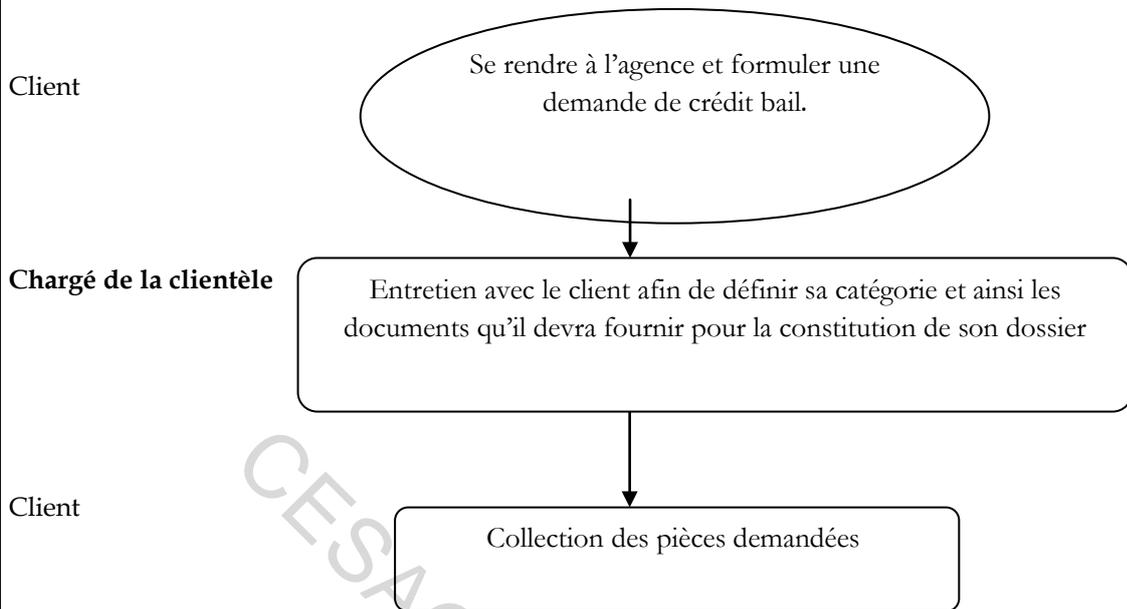


Source : Nous même

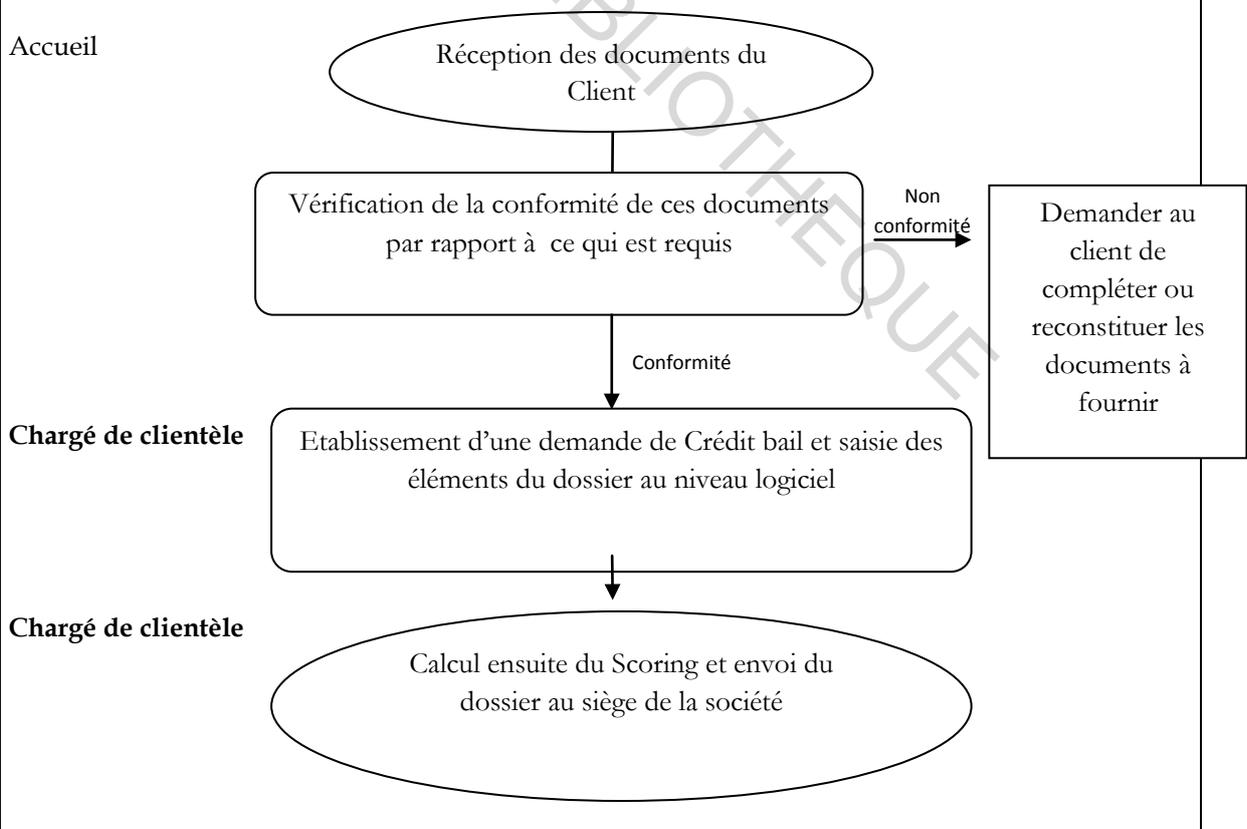
Le graphique ci-dessus représente l'organigramme de notre établissement avec les différents postes indispensables à la gestion d'une organisation de crédit bail.

Afin de comprendre le système d'octroi de crédit d'INVEST FINANCE, nous vous présentons sous forme schématique la procédure en différentes étapes indispensables à la réalisation d'une opération de crédit bail.

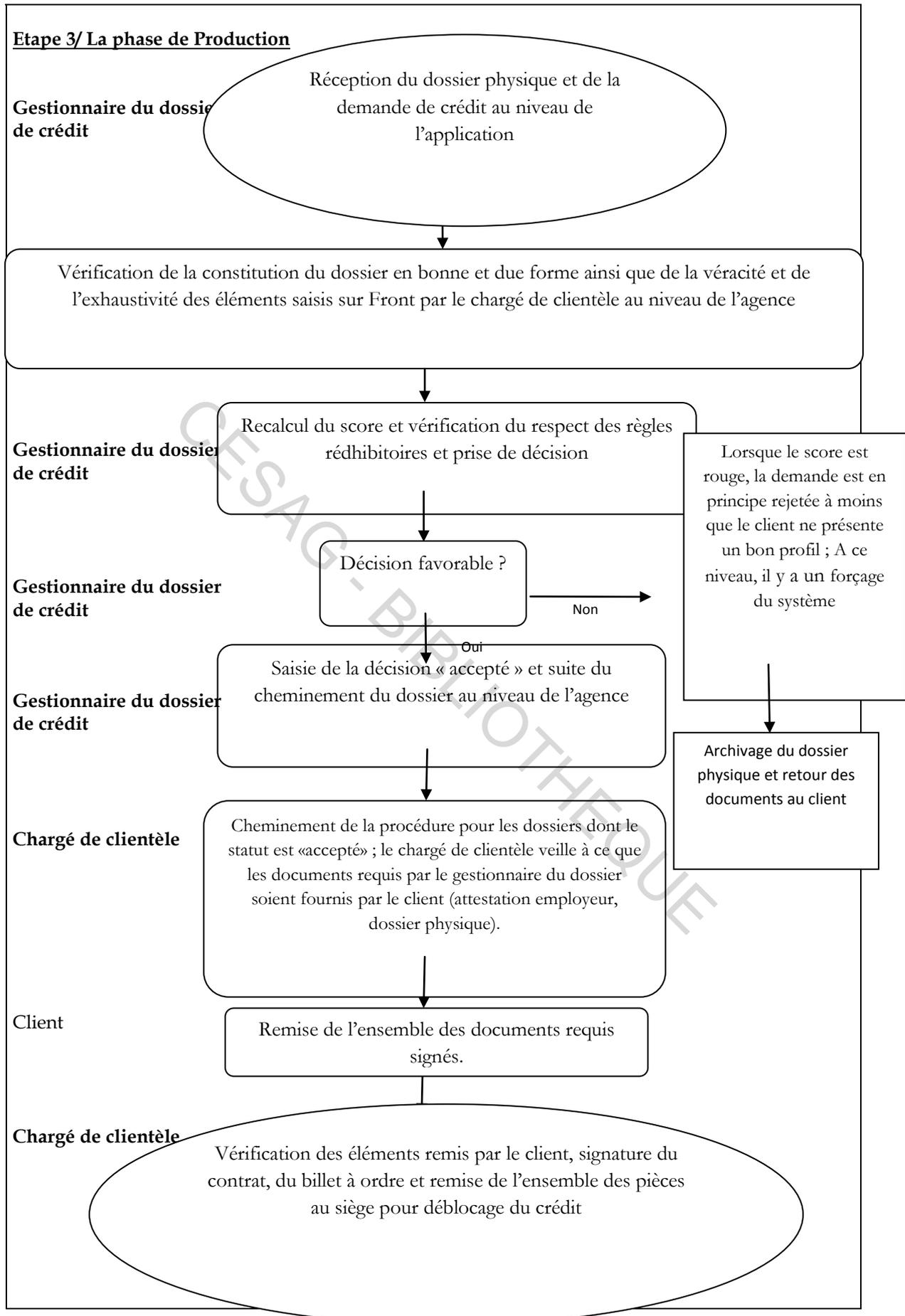
Etape 1 : 1^{er} Contact avec le client :

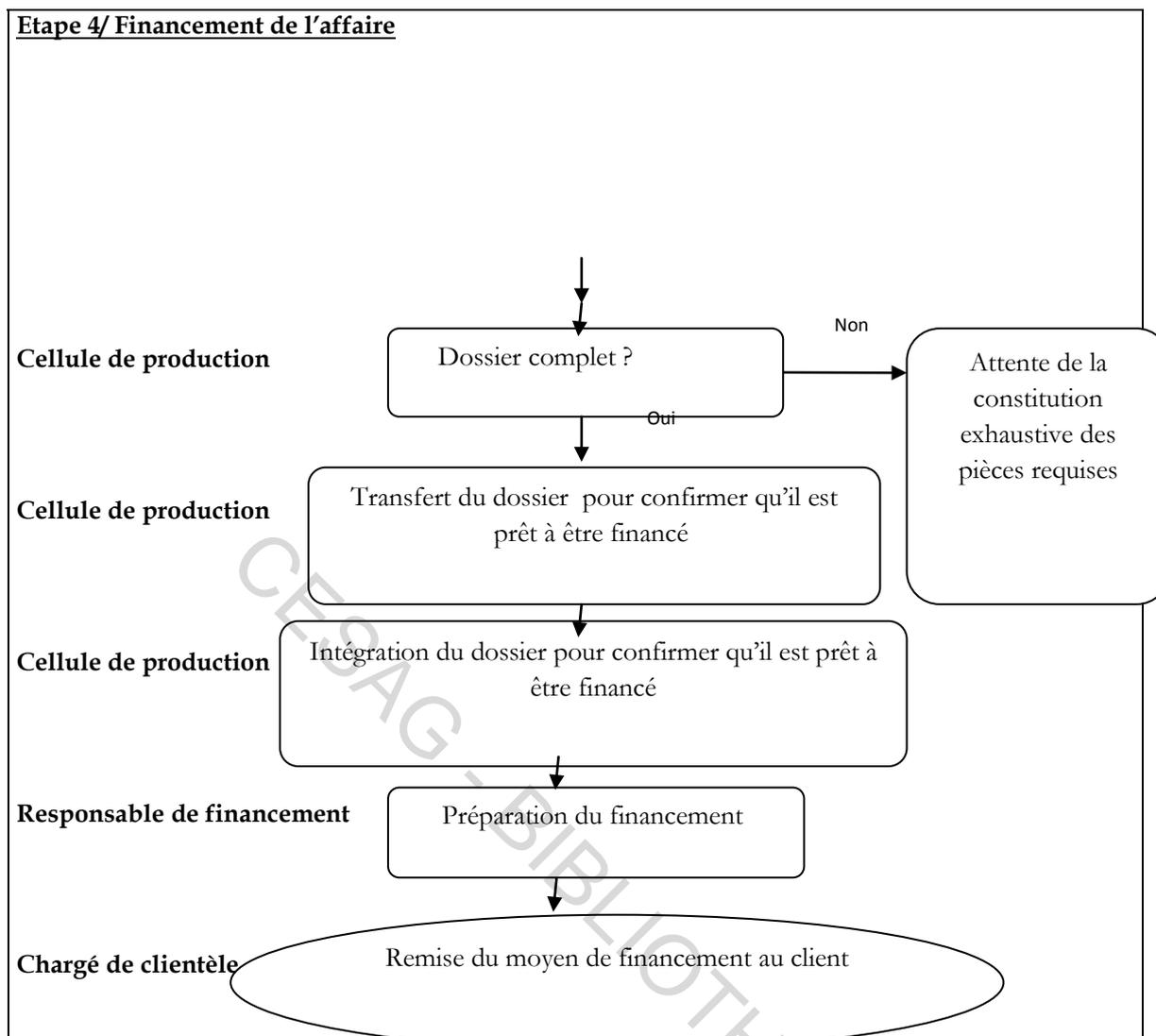


Etape 2, 2^{ème} contact avec le client une fois les documents prêts et constitution du dossier de crédit² :



² Il est à noter que cette étape peut être imbriquée à la première si le client apporte avec lui dès son premier contact avec l'agence les pièces requises





Source : Nous même

Le Scoring de crédit est un outil d'aide à la décision, utilisé pour évaluer automatiquement la solvabilité du client ainsi que le risque de non remboursement des prêts.

3.2. Etude de la rentabilité

Dans cette partie, nous évaluons la rentabilité du projet. Nos prévisions sont basées sur une période de 3 ans.

3.2.1. Le coût du projet, chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité

Dans cette partie, nous verrons respectivement l'évaluation du coût de notre projet, ensuite le chiffre d'affaires prévisionnel sur les trois ans et enfin le seuil de rentabilité du projet.

3.2.1.1. Coût du projet

Au démarrage des activités, il nous faut évaluer le coût de notre projet. Ce dernier est la somme de certaines rubriques telles que : les frais d'établissement, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immobilisations financières (dépôts et cautionnement) ainsi que le besoin en fonds de roulement. (Voir page 54)

➤ Les frais d'établissement

Dans cette rubrique nous retrouvons les droits d'enregistrement, l'honoraire du notaire, les timbres fiscaux, les frais d'immatriculation et la publication au journal officiel

➤ Les immobilisations incorporelles

Il s'agit du logiciel pour traiter les demandes de financement.

➤ Les immobilisations corporelles

Il s'agit d'un véhicule de fonction, des matériels et mobiliers de bureaux, des aménagements travaux installations, et enfin des différents équipements d'un montant de 386 000 000 FCFA (voir page 51) que nous allons acquérir dans le cadre de notre activité afin de les mettre en locations à nos clients.

➤ Les immobilisations financières

Dans cette rubrique nous retrouvons les dépôts et cautionnements sur location, l'eau et l'électricité.

➤ Le besoin en fonds de roulement

C'est le besoin en financement d'exploitation.

Après l'évaluation de ces différents éléments, le coût de notre projet s'élève à 541 457 638 FCFA (voir page 54).

3.2.1.2. Chiffre d'affaires prévisionnel

Le chiffre d'affaires de notre établissement INVEST FINANCE provient des loyers reçus de nos clients, des frais d'établissement du dossier de demande de financement et la valeur résiduelle à laquelle nous comptons vendre l'équipement loué à la fin du contrat. Mais dans nos prévisions, nous n'avons pas pris en compte la valeur résiduelle puisqu'elle n'intervient qu'à la fin de la période de location. Notre chiffre d'affaire prévisionnel de la première année

est obtenu à partir des 55 dossiers rejetés par les banques que nous allons récupérer et financer. En outre, pour les deux années à venir, nous comptons augmenter notre portefeuille respectivement de 25% et 50%. Ainsi pour la première année, notre chiffre d'affaire s'élève à 247 541 888 FCFA suivi de 556 969 249 FCFA pour la deuxième année et 1 639 965 011 FCFA pour la troisième année.

Tableau 5: Chiffre d'affaire prévisionnel sur 3 ans

	Nombre de dossier prévu/Année	Chiffre d'Affaires Mensuel	Chiffre d'Affaires de la période
Libellés :			
prestation de services/location matériel de transport	10	4 335 822	52 029 867
prestation de services/location matériel BTP	10	5 834 282	70 011 389
prestation de services/location matériel Industriel	10	4 335 822	52 029 867
prestation de services/location matériel agricole	10	4 083 998	49 007 972
prestation de services/location matériel médical	5	1 257 388	15 088 661
prestation de services/location matériel informatique	10	149 511	1 794 133
Frais d'établissement de dossier	55	631 667	7 580 000
CA		20 628 491	247 541 888
C.A. hors taxe TOTAL DE LA 1ère ANNEE			247 541 888
C.A. hors taxe TOTAL DE LA 2ème ANNEE			556 969 249
C.A. hors taxe TOTAL DE LA 3ème ANNEE			1 639 965 011

Source : Nous même

Les différents calculs qui figurent dans le tableau ci-dessus ont été obtenus à partir des formules suivantes :

- chiffre d'affaire = (prix hors taxe du matériel*nombre)*1.16^durée de location
- chiffre d'affaire 2^{ème} année = (chiffre d'affaire 1^{ère} année*25%) + loyers restants à verser
- chiffre d'affaire 3^{ème} année = (chiffre d'affaire 1^{ère} année*50%) + loyers restants à verser.
- frais de dossier = montant global financer* 2%

Nous précisons que la première formule nous a aidé à calculer le chiffre d'affaire de la première année.

3.2.1.3. Rentabilité du projet

Le projet que nous voulons mettre en place est rentable. La preuve est que lorsque nous actualisons les cash-flows futurs avec un taux de 14% notre valeur actuelle nette (VAN) est positive de 564 049 545 FCFA. Ce taux de 14% vient du fait que les taux d'emprunt en vigueur au Niger sont de 11% ; à cela nous ajoutons la rémunération au financement accordés et les risques liés au projet 3%. Le taux de rentabilité interne (TRI) calculé par interpolation est également positif et dépasse le taux d'actualisation. Ce TRI est de 37%.

Tableau 6: Calcul de la VAN et du TRI

ANNEES	1 ^{ère} ANNE	2 ^{ème} ANNEE	3 ^{ème} ANNEE
Autofinancement Net (Solde Financier 1)	123 099 967	337 518 759	1 093 105 431
ACTUALISATION ((1+0,14) PUISSANCE (-n))	0,8772	0,7695	0,6750
Autofinancement Net Actualisé	107 982 428	259 709 725	737 815 030
Cumul des Autofinancements Nets	107 982 428	367 692 153	1 105 507 183

VAN (14%)	564 049 545
------------------	--------------------

VAN (TRI)	37%
------------------	------------

Source : nous même

La VAN est obtenue en actualisant les autofinancements nets de chaque année ; le cumul moins notre coût du projet.

Autofinancement net = Dotations aux amortissements + Résultat net non distribué (voir page 55).

3.2.2. Besoin en Fond de Roulement, plan de financement prévisionnel et budget de trésorerie

Dans cette partie, nous aborderons respectivement le Besoin en Fonds de roulement, le plan de financement du projet ainsi que le budget de trésorerie.

3.2.2.1. Besoin en Fonds de Roulement prévisionnel

Le besoin en fonds de roulement prévisionnel qui se dégagera de notre première année d'activité est présenté à la page 57. le BFR provient du cycle d'exploitation, il représente un besoin de financement de l'activité. Compte tenu de la spécificité de l'activité de crédit bail,

le BFR est déterminé par les charges d'exploitation en fonction du niveau d'activité. Ainsi le BFR de la première année d'exercice se chiffre à 127 789 138 FCFA. (Voir page 57)

3.2.2.2. Plan de financement prévisionnel

Le plan de financement prévisionnel (voir page 56) retrace l'ensemble des ressources ainsi que l'ensemble des besoins. Ce plan présente les ressources disponibles pour financer les besoins nécessaires au projet. Pour ce faire, les ressources proviendront des lignes de crédit que nous allons négocier auprès de nos partenaires financiers à savoir la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et l'Agence Française de développement (AFD). Pour profiter des lignes de crédit, une convention est requise entre les promoteurs et les institutions financières partenaires.

La convention de prêt avec la BOAD prévoit une ligne de crédit de 1 600 000 000 FCFA au taux de 10% sur une période de 10 ans avec un différé de 4 ans et celle de l'AFD une ligne de crédit de 1 000 000 000 FCFA au taux de 10% sur une période de 12 ans avec un différé de 4 ans.

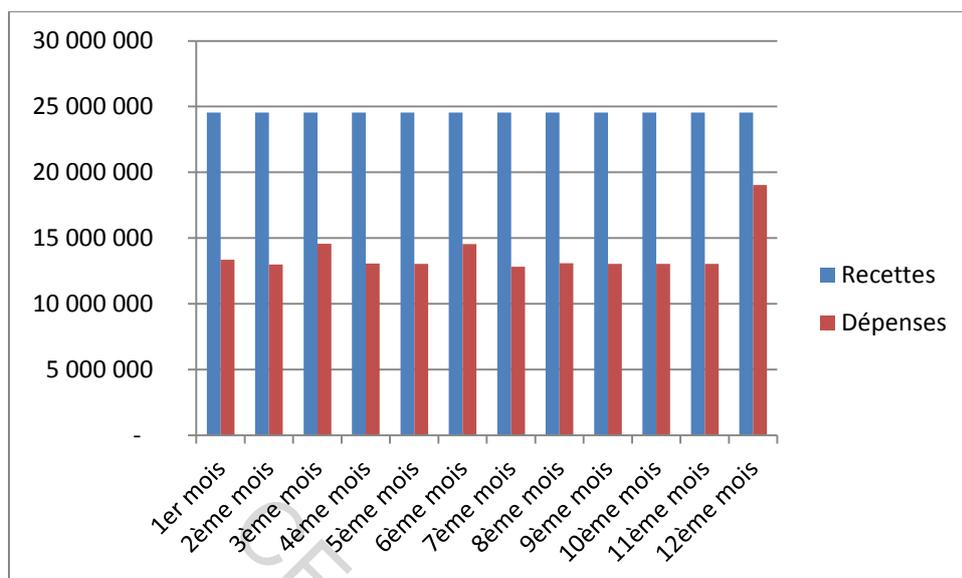
Ainsi pour le financement de notre projet au démarrage, nous allons contracter un emprunt de 600 000 000 FCFA auprès de la BOAD ; ce qui nous oblige à verser des intérêts chaque année au taux de 10% soit 6 000 000 FCFA, et le remboursement du capital dans 4 ans puisque nous disposons d'un différé.

Afin d'assurer la pérennité de notre établissement financier, nous chercherons d'autres institutions financières partenaires au fur et à mesure que notre activité se développe, pour accroître nos lignes de crédit.

3.2.2.3. Budget de trésorerie

Nous établissons nos prévisions d'encaissements et de décaissements. Ceci nous permet d'avoir une vue synoptique par rapport à la prise en compte de nos charges en tenant compte de nos rentrées de fonds pour la première année d'exercice. Ainsi notre trésorerie en fin de la première année se chiffre pour un total de 128 988 074 FCFA. (Voir page 58). Le graphique suivant montre l'allure de notre trésorerie du 1^{er} mois au 12^{ème} mois.

Graphique 2: Budget de trésorerie



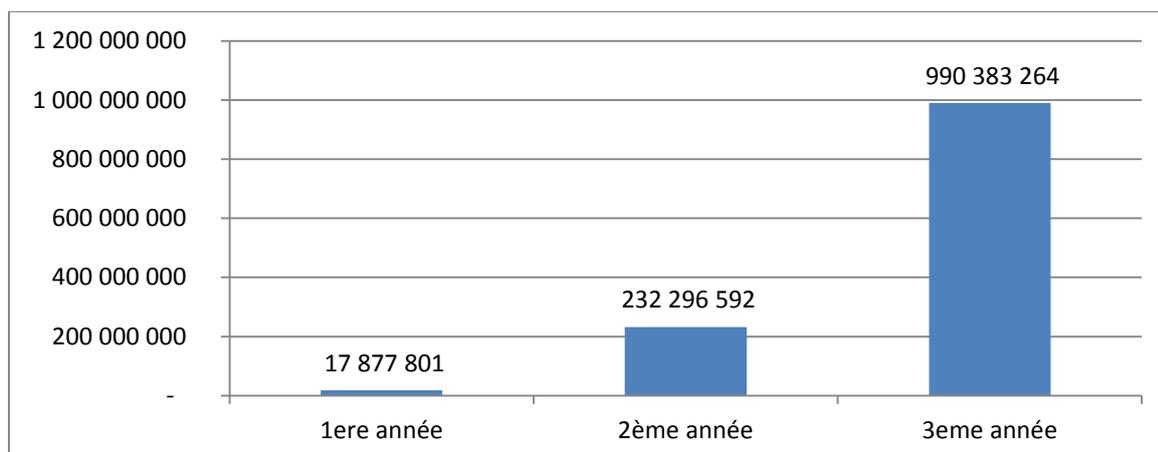
Source : nous même

Ainsi se présente notre budget de trésorerie sur le graphique ci-dessus.

3.2.3. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel que nous établissons se fait sur la base de trois années. Celui-ci dégage des résultats positifs sur les années (voir page 55). Le graphique ci-dessous donne un aperçu de l'évolution du résultat net au cours des trois années.

Graphique 3: Evolution du résultat net au cours des 3 années



Source : nous même

Cette analyse nous permet de dire que la création d'un établissement de crédit bail est profitable dès la première année d'activité avec un résultat net de 17 877 801 F CFA suivi de 232 296 592 FCFA en deuxième année et de 990 383 264 FCFA à la troisième année. Cependant, le résultat de la première année est très petit par rapport aux deux autres années à cause des charges énormes dues au démarrage de l'activité.

Ce troisième chapitre met fin aux différentes études menées afin de juger de la faisabilité de notre projet. Ainsi à l'issue des différentes analyses financières abordées, il ressort que le projet que nous comptons mettre en place est rentable et ceci à travers une valeur actuelle nette positive et un taux de rentabilité interne assez conséquent.

CONCLUSION GENERALE

Au Niger, les banques sont la principale source de financement des PME/PMI ; l'accès au crédit bancaire est donc une condition essentielle de l'éclosion de ce secteur. Alors même qu'elles représentent une large part des entreprises et sont synonymes d'emplois potentiels et de croissance économique du pays, les PME/PMI ne bénéficient que d'une proportion très faible des crédits accordés pour le financement de leurs équipements. De ce fait, elles sont pour la plupart privées de tout accès aux marchés officiels de capitaux.

Cependant, il existe d'autres moyens de financement adaptés aux structures des PME et qui peuvent apporter une solution aux problèmes qu'elles rencontrent : le cas du crédit bail qui constitue une alternative de développement pour les petites entreprises qui sont à la recherche de moyens de financement à leur investissement.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre projet à savoir la création d'un établissement financier spécialisé en crédit bail mobilier au Niger afin qu'il puisse contribuer au développement et à la croissance des petites et moyennes entreprises nigériennes.

Différents aspects du projet ont été abordés à savoir d'une part les fondements du crédit bail et le cadre réglementaire qui le régit et d'autre part l'étude financière afin d'évaluer la rentabilité. A l'issue de l'évaluation, il en ressort une VAN positive.

Ainsi, au terme de notre étude, nous pouvons dire que le mode de financement par le crédit bail pourrait contribuer à augmenter la rentabilité des PME et leur permettre également de bénéficier des avantages fiscaux.

BIBLIOGRAPHIE

A. OUVRAGES

1. BRUNEAU Chantal (1999), Le crédit-bail mobilier : la location de longue durée et la location avec option d'achat, Banque Editeur, 308 pages.
2. CREMIEUX Danièle (1975), Leasing et crédit-bail mobiliers : aspects juridiques comptables et fiscaux, Dalloz, 338 pages.
3. JOHSON Gerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard, FRERY Frédéric (2005), Stratégique, 7ème édition Pearson Education, 729 pages.
4. OUMAR Sambe et Diallo Ibra MAMADOU(2003), SYSCOHADA, 3ème édition ECJ, 1055 pages
5. WALTER Roland (1973), qu'est-ce que le leasing ?, Dunod, 121 pages

B. TEXTES ET AUTRES DOCUMENTS

6. BCEAO (2010), LOI cadre portant réglementation bancaire, 28 pages
7. BCEAO (2011), Textes d'application de la loi portant réglementation bancaire, édition 2011, 55 pages
8. BITSAMANA Hilarion Alain (2003), dictionnaire de droit OHADA, 1^{er} éd-souvenir, 229 pages

C. WEBOGRAPHIE

9. www.apce.com consulté le 21/05/2013
10. www.bceao.int consulté le 11/06/2013
11. www.cabinet-mci.com consulté le 14/06/2013
12. www.droit-afrique.com consulté le 20/06/2013
13. www.doinbusiness.org consulté le 25/06/2013
14. www.e-economic.fr consulté le 21/05/2013
15. www.sites.uemoa.int consulté le 20/06/2013
16. www.wikipedia.com consulté le 20/05/2013

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 :

Guide d'entretien aux dirigeants des PME/PMI nigériennes

1. Bonjour monsieur, pouvez-vous vous présenter ?
2. Avez-vous déjà fait recours à une institution financière pour l'obtention d'un crédit ?
3. Quels sont vos besoins en financement qui vous poussent à aller vers ces institutions ?
4. Avez-vous facilement accès aux crédits auprès de ces institutions ?
5. Votre dossier de demande de crédit a-t-il été rejeté par une institution financière ?
6. Pour quelle raisons ?
7. Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent ?
8. Serez-vous intéresser par un autre moyen de financement plus accessible ?
9. Connaissez-vous le crédit bail ?
10. Le crédit bail peut-il répondre à vos besoins de financement ?
11. Je vous remercie monsieur

ANNEXE 2 :
CHIFFRES CLES DU PROJET

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7: Matériels et mobiliers de bureau

EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION

Nature des Equipements	Dossier	Prix unitaire	Montant
Véhicule de fonction-établissement	1	7 000 000	7 000 000
Matériel de transport-crédit bail	10	10 000 000	100 000 000
Matériel de BTP-crédit bail	10	8 000 000	80 000 000
Matériel INDUSTRIEL-crédit bail	10	10 000 000	100 000 000
Matériel agricole et d'élevage-crédit bail	10	7 000 000	70 000 000
Matériel médical-crédit bail	5	5 000 000	25 000 000
Matériel informatique-crédit bail	10	400 000	4 000 000
TOTAL			386 000 000

MATERIELS ET MOBILIERS DE BUREAU

Nature des équipements	Quantité	Prix unitaire	Montant
tables	13	40 000	520 000
Chaises de bureau	13	30 000	390 000
Chaises pour visiteurs	26	20 000	520 000
Ordinateurs	13	250 000	3 250 000
Telephones	13	15 000	195 000
Ordinateur portable	5	350 000	1 750 000
Photocopieuse-imprimante	2	300 000	600 000
Split samsung	13	150 000	1 950 000
TOTAL			9 175 000

Tableau 8: Frais d'établissement

Nature des frais	Montant
Droit d'enregistrement	15 000 000
Honoraires du Notaire	75 500
Timbres fiscaux	500 000
Frais d'immatriculation	600 000
publication au journal officiel	50 000
TOTAL	16 225 500

Tableau 9: Budget des ressources humaines

Postes	Nombre requis	Profil ou niveau	Salaire mensuel brut	Total salaire mensuel brut	Charges Sociales
Directeur Général	1	BAC+5	1 000 000	1 000 000	154 000
Directeur des Opérations	1	BAC+5	650 000	650 000	100 100
Directeur juridique	1	BAC+5	650 000	650 000	100 100
Directeur Administratif et Financier	1	BAC+5	650 000	650 000	100 100
Auditeur	1	BAC+5	650 000	650 000	100 100
Juriste	1	BAC+5	500 000	500 000	77 000
Responsable Ressources Humaines	1	BAC+5	400 000	400 000	61 600
Comptable	1	BAC+5	400 000	400 000	61 600
Responsable Recouvrement	1	BAC+5	400 000	400 000	61 600
Responsable de financement	1	BAC+5	450 000	450 000	69 300
Chargé de clientèle	1	BAC+5	450 000	450 000	69 300
Gestionnaire dossier crédit	1	BAC+5	450 000	450 000	69 300
Responsable du service production	1	BAC+5	450 000	450 000	69 300
Total masse salariale mensuelle				7 100 000	1 093 400
Total masse salariale annuelle				85 200 000	13 120 800

CHARGES SOCIALES

Nature	Barème
PRESTATION FAMILIALE	11%
ASSURANCE VIEILLESSE	2,40%
RISQUE PROFESSIONNEL	2%
Total Charges	15,40%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 10: Coût du projet

COÛT DU PROJET	
Libellés	Montant
Charges immobilisées	16 225 500
Frais d'établissement	16 225 500
Immobilisations incorporelles	1 000 000
Logiciels	1 000 000
Immobilisations corporelles	396 113 000
Equipements d'exploitation	386 000 000
Matériel et mobilier de bureau	9 175 000
Aménagements, travaux, installations,...	938 000
Immobilisations financières	330 000
Dépôts et Cautionnements	330 000
Besoin en Fonds de Roulement	127 789 138
Total Coût du projet	541 457 638

Tableau 11: Compte de résultat prévisionnel

COMPTE DE RESULTATS PREVISIONNELS SUR 3 ANS			
Libellé (en F.CFA)	1ère Année	2ème Année	3ème Année
Chiffre d'affaires hors taxe	247 541 888	556 969 249	1 639 965 011
Charges d'exploitation hors Frais Personnel & Dotations aux Amts et aux Prov			
<i>Achats de combustibles</i>	480 000	600 000	720 000
<i>Achats de produits d'entretien</i>	240 000	300 000	360 000
<i>Achats de fournitures de bureau</i>	576 000	720 000	864 000
<i>Eau (en terme de facture à payer)</i>	192 000	240 000	288 000
<i>Electricité (en terme de facture à payer)</i>	2 400 000	3 000 000	3 000 000
<i>Etudes et prestations de service</i>	403 200	504 000	604 800
<i>Frais de transport</i>	192 000	240 000	288 000
<i>Loyer</i>	1 920 000	2 400 000	2 880 000
<i>Entretien, Réparations et Maintenance</i>	240 000	300 000	360 000
<i>Primes d'assurance</i>	56 006	70 008	84 010
<i>Publicité</i>	4 800 000	6 000 000	7 200 000
<i>Téléphone (en terme de facture à payer)</i>	960 000	1 200 000	1 440 000
<i>Internet (en terme de facture à payer)</i>	1 107 456	1 384 320	1 661 184
<i>Commissions et frais assimilés</i>	9 901 676	12 377 095	14 852 514
Total charges d'expl Hors FP & DAP (1)	12 459 206	15 574 008	18 088 810
Valeur Ajoutée	235 082 682	541 395 241	1 621 876 202
Valeur Ajoutée / CA hors taxe*100	95,0%	97,2%	98,9%
Charges de personnel	98 320 800	98 320 800	98 320 800
Excédent brut d'exploitation	136 761 882	443 074 441	1 523 555 402
EBE/ CA hors taxe*100	55,25%	79,55%	92,90%
Dotation aux amortissements et aux provisions	105 222 167	105 222 167	102 722 167
Résultat d'exploitation	31 539 715	337 852 274	1 420 833 235
RE/CA hors taxe*100	12,74%	60,66%	86,64%
Activités Financières			
Total produits financiers	0	0	0
Frais financiers (intérêts bancaires)	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Total charges financières	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Résultat financier	-6 000 000	-6 000 000	-6 000 000
Résultat des activités ordinaires	25 539 715	331 852 274	1 414 833 235
Impôts sur le résultat (30%)	7 661 915	99 555 682	424 449 970
Résultat net	17 877 801	232 296 592	990 383 264
Résultat net non distribué	17 877 801	232 296 592	990 383 264

Tableau 12: Plan de financement initial

PLAN DE FINANCEMENT INITIAL	
	1er jour
BESOINS (durables)	
Frais d'établissement	16 225 500
Eléments incorporels	1 000 000
Equipements d'exploitation	386 000 000
Matériels et Mobiliers de bureaux	9 175 000
Aménagements, Travaux et Installations	938 000
Dépôts et cautionnement	330 000
Besoin en Fonds de Roulement	127 789 138
TOTAL DES BESOINS	541 457 638
RESSOURCES (durables)	
Fonds Propres	-
Capital Social (apports des promoteurs)	-
Comptes courants d'associés	-
Aides et subventions	-
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)	600 000 000
TOTAL DES RESSOURCES	600 000 000
ECART = Total Ressources - Total Besoins	58 542 362

Tableau 13: BFR prévisionnel

Éléments du Besoin de Financement d'Exploitation	1ère année	2ème année	3ème année
Niveau d'activité	80%	100%	120%
Achats de carburant	480 000	600 000	720 000
Achats de produits d'entretien	240 000	300 000	360 000
Achats de fournitures de bureau	576 000	720 000	864 000
Eau (en terme de facture à payer)	192 000	240 000	288 000
Electricité (en terme de facture à payer)	2 400 000	3 000 000	3 000 000
Etudes et prestations de service	403 200	504 000	604 800
Frais de transport Administratif	192 000	240 000	288 000
Loyer	1 920 000	2 400 000	2 880 000
Entretien, Réparations et Maintenance	240 000	300 000	360 000
Primes d'assurance	56 006	70 008	84 010
Publicité	4 800 000	6 000 000	7 200 000
Téléphone (en terme de facture à payer)	960 000	1 200 000	1 440 000
Internet (en terme de facture à payer)	1 107 456	1 384 320	1 661 184
Commissions et frais assimilés	9 901 676	12 377 095	14 852 514
Impôts (Patente et autres droits)	-	-	-
Charges provisionnées d'exploitation	-	-	-
Salaires bruts et autres rémunérations	85 200 000	85 200 000	85 200 000
Charges sociales	13 120 800	13 120 800	13 120 800
Frais financiers	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Total Besoins	127 789 138	133 656 223	138 923 308
Besoin en Fonds de Roulement	127 789 138	-	-

Tableau 14: Plan de trésorerie de la 1ère année

	1er mois	2è mois	3è mois	4è mois	5è mois	6è mois	7e mois	8e mois	9e mois	10e mois	11e mois	12e mois
2. ENCAISSEMENTS TTC												
2A. Recettes d'exploitation	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904
<i>Chiffre d'affaires encaissé</i>	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491	20 628 491
<i>TVA Collectée sur les ventes (19%)</i>	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413	3 919 413
Chiffre d'affaires encaissé TTC	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904
A. TOTAL ENCAISSEMENTS = 2A + 2B	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904	24 547 904
3. DECAISSEMENTS TTC												
3A. Dépenses d'exploitation TTC	13 345 908	12 995 189	14 551 186	13 054 750	13 041 677	14 543 764	12 803 935	13 081 723	13 037 370	13 044 452	13 043 321	19 043 502
<i>Achats de carburant</i>	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<i>Achats de produits d'entretien</i>	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
<i>Achats de fournitures de bureau</i>	200 000	74 545	74 545	74 545	74 545	74 545	74 545	74 545	74 545	74 545	74 545	74 545
<i>Eau (en terme de facture à payer)</i>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<i>Electricité (en terme de facture à payer)</i>	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
<i>Etudes et prestations de service</i>	252 000			252 000								
<i>Frais de transport Administratif</i>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<i>Loyer</i>	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
<i>Entretien, Réparations et Maintenance</i>	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000

Primes d'assurance	70 008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicité	3 000 000		1 500 000			1 500 000						
Téléphone (en terme de facture à payer)	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Internet (en terme de facture à payer)	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360	115 360
Commissions et frais assimilés	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140	825 140
Salaires bruts et autres rémunérations	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000
Charges sociales	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400
Frais financiers	-											6 000 000
TVA à verser		3 096 744	3 152 741	2 904 305	3 143 231	3 145 319	2 905 490	3 183 277	3 138 925	3 146 006	3 144 876	3 145 056
B. TOTAL DECAISSEMENTS = 3A + 3B	13 345 908	12 995 189	14 551 186	13 054 750	13 041 677	14 543 764	12 803 935	13 081 723	13 037 370	13 044 452	13 043 321	19 043 502
4. SOLDE DU MOIS = A-B	11 201 996	11 552 715	9 996 718	11 493 154	11 506 227	10 004 140	11 743 969	11 466 181	11 510 534	11 503 453	11 504 583	5 504 403

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX	V
SOMMAIRE	VI
ABSTRACT	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DU CREDIT BAIL	5
1.1. Aperçu historique du crédit bail	5
1.2. Définition et différents types de crédit bail	6
1.2.1. Définition du crédit bail	6
1.2.2. Les différents types de crédit bail	7
1.2.2.1. Le leasing financier.....	8
1.2.2.2. Le contrat de location-vente.....	8
1.2.2.3. Le leasing opérationnel	8
1.3. Mécanisme d'une opération de crédit bail.....	9
1.3.1. L'achat du bien par une société de financement.....	9
1.3.1.1. La mise en marche de l'opération de crédit-bail.....	9
1.3.1.2. La nature du bien objet du crédit-bail	10
1.3.2. La location à une société utilisatrice du bien acquis.....	11
1.3.2.1. La durée de la location	11
1.3.2.2. Le paiement des redevances.....	11
1.3.3. Les éventuelles alternatives au terme de la location	12
1.3.3.1. L'obtention du bien par le locataire à sa valeur résiduelle.....	12
1.3.3.2. La restitution du bien objet du contrat de crédit-bail.....	12
1.3.3.3. Le renouvellement du bail	13
1.4. Le cadre réglementaire des établissements financiers de l'UEMOA.....	14
1.4.1. Procédures d'agrément d'un Etablissement Financier	15
1.4.2. Conditions d'exercice	16
1.4.2.1. Forme juridique	16
1.4.2.2. Capital et réserve spéciale	16
1.4.2.3. Opérations	16
1.4.2.4. Comptabilité et information.....	17

1.4.2.5. Organisation de la profession.....	17
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PLAN MARKETING D'INVEST FINANCE	18
2.1. Diagnostic stratégique	18
2.1.1. Analyse macro-environnement	18
2.1.1.1. Environnement politique.....	19
2.1.1.2. Environnement économique.....	19
2.1.1.3. Environnement social	20
2.1.1.4. Environnement culturel.....	20
2.1.1.5. Environnement technologique	21
2.1.1.6. Environnement législatif et réglementaire.....	21
2.1.2. Analyse du secteur financier et bancaire au Niger	21
2.1.3. Analyse de l'offre et de la demande	23
2.1.4. Analyse de la concurrence	24
2.1.5. Présentation des résultats de l'enquête.....	24
2.1.6. Analyse interne	26
2.1.7. Analyse synthétique SWOT.....	26
2.2. Le plan marketing	27
2.2.1. Le marketing stratégique.....	27
2.2.1.1. Les objectifs de l'établissement de crédit-bail	27
2.2.1.2. La segmentation et le ciblage	27
2.2.1.3. Le positionnement	28
2.2.2. Le marketing opérationnel	28
2.2.2.1. La politique de communication	28
2.2.2.2. La politique de distribution.....	29
2.2.2.3. Politique de produit (ou service).....	30
2.2.2.4. Politique de prix.....	31
CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES D'INVEST FINANCE	33
3.1. L'aspect juridique, l'activité, et la structure organisationnelle.....	33
3.1.1. L'Aspect juridique	33
3.1.2. L'activité	34
3.1.3. La structure organisationnelle	34
3.2. Etude de la rentabilité	39
3.2.1. Le coût du projet, chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité.....	39
3.2.1.1. Coût du projet	40

3.2.1.2.	Chiffre d'affaires prévisionnel.....	40
3.2.1.3.	Rentabilité du projet.....	42
3.2.2.	Besoin en Fond de Roulement, plan de financement prévisionnel et budget de trésorerie.....	42
3.2.2.1.	Besoin en Fonds de Roulement prévisionnel	42
3.2.2.2.	Plan de financement prévisionnel.....	43
3.2.2.3.	Budget de trésorerie.....	43
3.2.3.	Compte de résultat prévisionnel	44
CONCLUSION GENERALE.....		46
BIBLIOGRAPHIE.....		47
ANNEXES.....		48
TABLE DES MATIERES.....		60

CESAG - BIBLIOTHEQUE