



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Année Académique : 2014-2015

Option : Marchés Financiers et finance d'entreprise

Projet professionnel

THEME

**PROPOSITION D'UNE OFFRE DE FINANCEMENT
DESTINEE AUX TRES PETITES ENTREPRISES PAR LA
BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL (BIS)**

Présenté par :
KONE Khadidia
14^{ème} Promotion

Sous la supervision de :
M.Babacar GNING
Ingénieur spécialisé en
financement et gestion de
projet

Dakar, Juin 2016



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Année Académique : 2014-2015

Option : Marchés Financiers et finance d'entreprise

Projet professionnel

THEME

PROPOSITION D'UNE OFFRE DE FINANCEMENT
DESTINEE AUX TRES PETITES ENTREPRISES PAR LA
BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL (BIS)

Présenté par :
KONE Khadidia
14^{ème} Promotion

Sous la supervision de :
M.Babacar GNING
Ingénieur spécialisé en
financement et gestion de
projet

Dakar, Juin 2016

Dédicaces

A mon père, ma mère, mon frère et mon époux,

Merci pour votre affection, votre soutien, vos sacrifices ...

En témoignage de mon amour indéfectible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

A M. FABRICE BOUABRE (Traders à la Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest)
pour ces précieux conseils,

A M.SOUNA SANOGO (Assistant pédagogique) & M.DACOUMBA DIENG SARR
(Conseiller du Directeur Général du Port Autonome de Dakar) pour avoir été de vrais mentors
durant ces cinq années,

A l’ensemble du corps professoral du MBF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des sigles et abréviations

ACEP : Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
BCEAO : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
BICIS : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
BID : Banque Islamique de Développement
BIS : Banque Islamique du Sénégal
BTP : Bâtiment et Travaux Public
CA : Chiffre d'affaires
CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CESAG : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CLC : Comité Local de Crédit
CMS : Crédit Mutuel du Sénégal
DG : Directeur Général
DGA : Directeur Général Adjoint
IMF : Institution de Microfinance
PAMECAS : Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit Au Sénégal
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PNB : Produit Net Bancaire
RH : Ressources Humaines
SGBS : Société Générale des Banques au Sénégal
TPE : Très Petites Entreprises
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et graphiques

Liste des tableaux

Tableau 1 : Critères de définition d'une Très Petites Entreprises (TPE)

Tableau 2 : Actionnariat de la Banque Islamique du Sénégal (BIS)

Tableau 3 : Liste des agences de la BIS

Tableau 4 : Diagnostic interne de la BIS

Tableau 5 : Diagnostic externe de la BIS

Tableau 6 : Conditions de banque pour le contrat Morabaha

Tableau 7 : Coût de la campagne publicitaire

Tableau 8 : Coût total de l'offre GOUNGUEY

Tableau 9 : Répartition des TPE en fonction du montant sollicité (hypothèse normale)

Tableau 10 : Compte de résultat de l'hypothèse normale

Tableau 11 : Rentabilité du projet selon l'hypothèse normale

Tableau 12 : Répartition des TPE en fonction du montant sollicité (hypothèse pessimiste)

Tableau 13 : Compte de résultat de l'hypothèse pessimiste

Tableau 14 : Rentabilité du projet selon l'hypothèse pessimiste

Tableau 15 : Répartition des TPE en fonction du montant sollicité (hypothèse optimiste)

Tableau 16 : Compte de résultat selon l'hypothèse optimiste

Tableau 17 : Rentabilité du projet selon l'hypothèse optimiste

Liste des graphiques

Graphique 1 : Fonctionnement du contrat Morabaha

Résumé

Ce projet professionnel a pour objectif de proposer une offre de financement destinée aux Très Petites Entreprises au sein de la Banque Islamique du Sénégal. Cette offre de financement est basée sur le contrat Morabaha. Le contrat Morabaha est un concept de la finance islamique très utilisé par les banques islamiques. En effet, il s'agit d'un contrat incluant l'acquisition et la vente au prix de revient majorée d'une marge bénéficiaire connue et convenue entre la banque et le client. Notre offre pourrait apporter une solution aux TPE sénégalaises qui rencontrent des difficultés pour se financer auprès des banques classiques et des institutions de microfinance du fait de la politique de crédit rigoureuse. Par ailleurs, la mise en place de notre offre permettra à la banque d'attirer de nouveaux clients et donc d'accroître ses parts de marchés. Ainsi, afin d'atteindre l'objectif recherché à travers ce projet, nous allons d'abord présenter le cadre conceptuel à travers la définition des TPE ; ensuite nous allons procéder à la description de notre offre ; pour finir par évaluer l'impact financier qu'aura notre offre de financement.

Abstract

This professional paper has for objective to propose a financial offer for Very Small Business (VSB) by Banque Islamique du Sénégal. This financial offer is based on the Morabaha contract. This contract is among the islamic concepts the most use un the industry : it' s a sale contract for selling a specified item at a mutually agreed mark-up added to the purchase price. Our offer can bring a solution to the senegalese VSBs which meet difficulties to get financing from the conventional banks ans micro financial institutions because of their rigorous credit policy. Besides, the implementation of our financial offer allows the bank to attract new customers and thus increase its market share. So , in order to reach the goal looked for through this professional papar , we will present at fist the abstract of the study through the definition of VSB ; then we will describe our offer ; to finish we will estimate the financial impact which will have our financial offer.

Sommaire

Introduction.....	P 1
Chapitre I : Etats des lieux des très petites entreprises.....	P 5
I. Définition et caractéristiques de la Très Petite Entreprise (TPE).....	P 5
II. Difficultés de financement des TPE et offre de financement disponibles...P 9	
III. Présentation de la BIS et Portefeuille TPE	P 14
Chapitre II : Organisation de l'offre GOUNGUEY.....	P 19
I. Organisation de notre offre GOUNGUEY.....	P 19
II. Fonctionnement de notre offre GOUNGUEY.....	P 23
III. Politique commerciale et ressources humaines.....	P 24
Chapitre III : Contribution de l'offre GOUNGUEY au Produit Net Bancaire (PNB) de la BIS.....	P 26
I. Coût de l'offre GOUNGUEY.....	P 26
II. Modalités de financement et rentabilité du projet.....	P 27
III. Gestion du risque associé à l'offre de service.....	P 35
Conclusion.....	P 37

INTRODUCTION

La finance islamique désigne un système économique conçu en accord avec les principes de la doctrine islamique. Elle recouvre des opérations courantes relatives notamment aux dépenses, aux financements, à l'épargne, à l'investissement, à l'assurance et aux dons.

Malgré la crise, le marché de la finance islamique continue d'afficher un taux de croissance à deux chiffres (site les initiés de la finance islamique). Le secteur regroupe des banques commerciales, des banques d'investissement et des compagnies d'assurance mutualistes dénommées *takaful*.

Les institutions clés sont situées principalement dans les pays de l'Asie du Sud-Est, du Golfe et du Moyen-Orient à l'instar de la Malaisie, du Bahreïn et Emirats arabes-unis. En Europe, le Royaume-Uni fait figure de leader dans ce domaine avec le plus grand nombre d'institutions financières islamiques sur son territoire et le plus grand nombre de succursales islamiques à l'étranger.

Au Sénégal, la finance islamique a fait une entrée timide. En effet, sur la vingtaine de banques présentes au Sénégal, il y en a qu'une seule qui est islamique : la Banque Islamique du Sénégal (BIS).

Depuis sa création en 1982, la BIS s'est donnée pour mission de :

- mener des activités de collecte d'épargne et de distribution de crédits sur la base des principes édictés par l'Islam ;
- d'offrir aux entreprises, opérateurs économiques et autres particuliers des services bancaires modernes et compétitifs en conformité avec les principes édictés par l'Islam.

Cependant, malgré sa présence depuis plus d'une trentaine d'année sur le paysage bancaire, la BIS a du mal à émerger et à se distinguer. En effet, le secteur bancaire au Sénégal est dominé par quatre grands acteurs : la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) du Groupe Attijariwafa Bank, la Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) filiale de la Société Générale Française, la banque panafricaine ECOBANK la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS) du groupe français BNP PARIBAS.

Face à cette prédominance du Système Bancaire Sénégalais par les Banques classiques, nous proposons à la Banque Islamique du Sénégal (BIS) de mettre en place une stratégie d'expansion

axée sur l'acquisition de nouveaux clients notamment une catégorie d'acteurs importants du tissu économique : les Très Petites Entreprises (TPE).

En effet, la TPE est l'unité de base de la plupart des économies en développement. Elle recouvre différentes formes d'activités professionnelles occupant la majeure partie de la population active. Il s'agit principalement d'activités informelles dans le secteur commercial ou artisanal à la micro-entreprise employant quelques salariés. Il est donc assez paradoxal que les établissements de crédits s'en préoccupent assez peu.

Cependant, malgré leur importance pour l'économie, les TPE rencontrent de nombreuses difficultés. Le professeur émérite à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), M. Pierre-André JULIEN (1997) a établi la liste ci-après de ces difficultés :

- une grande dépendance de l'entreprise face au propriétaire-dirigeant et l'incapacité de celui-ci à déléguer son autorité et à se constituer une structure formelle ;
- un pouvoir de marché limité surtout parce que les petites entreprises pénètrent des secteurs où les barrières à l'entrée sont faibles et où il existe un haut niveau de compétition ;
- un risque d'affaires supérieur étant donné leur problèmes de liquidité, de compétition et leur vulnérabilité ;
- une incapacité des propriétaires-dirigeants qui n'ont pas toujours les habiletés requises pour gérer adéquatement leur entreprise ;
- un manque de réévaluation périodique de la performance financière et l'absence de planification financière.

Le financement est l'un des problèmes clés des TPE. En effet, ces TPE sont conscientes que les banques trop formelles, trop distantes, trop prudentes sont inadaptées à leurs besoins. Tandis que les institutions de microfinance (IMF) exigent d'une part des garanties notamment un apport personnel en numéraire dont ne disposent pas les TPE et d'autres part, ces IMF appliquent des taux d'intérêts exorbitants (taux d'usure de 24 % en zone UEMOA) non soutenables pour le volume d'affaires d'une TPE. Et enfin, les IMF ne proposent que des crédits

à court terme aux TPE, il en résulte des échéances de remboursement élevés auxquelles l'activité d'une TPE ne permet pas de faire face.

Ce constat nous amène à nous poser la question suivante : Comment notre offre de financement pourrait d'une part, aider à financer les Très Petites Entreprises, et d'autre part, contribuer à l'augmentation des parts de marché de la Banque Islamique du Sénégal ?

L'objectif général du projet est d'élaborer un business plan détaillé qui évalue l'opportunité, la faisabilité, les moyens et les outils nécessaires à la création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS.

L'atteinte de cet objectif général passe par la réalisation de trois objectifs spécifiques à savoir :

- la présentation des TPE du Sénégal et leurs sources de financement;
- la définition des moyens nécessaires à la mise en place de l'offre de financement;
- la présentation des conditions de la rentabilité financière de l'offre de financement pour la BIS.

L'intérêt du projet se situe à trois niveaux. Pour la Banque Islamique du Sénégal (BIS), ce projet lui permettra d'apprécier l'opportunité d'offrir aux TPE des produits financiers pertinents. Pour le CESAG, ce projet, pouvant constituer un document de référence en matière de financement des TPE, viendra enrichir son patrimoine. Pour nous-même, ce sera l'occasion d'approfondir nos connaissances sur une problématique d'actualité et à fort enjeu, mais aussi d'appliquer les théories qui nous ont été enseignées à l'occasion de notre cursus académique au CESAG.

L'enjeu du projet consiste pour la BIS à se repositionner dans le marché bancaire au Sénégal notamment grâce à une augmentation de ses parts de marché. De plus ce projet permettra aux TPE de se familiariser avec la culture financière tout en développant leur activité économique. Pour atteindre les objectifs assignés au projet, nous prévoyons d'avoir recours à trois outils méthodologiques. Nous aurons dans un premier temps recours à l'analyse documentaire et à des entretiens auprès de dirigeants de TPE à partir d'un questionnaire afin de définir les TPE et d'identifier les financements que le marché leur propose. Dans un second temps, l'analyse des documents y afférents et des entretiens auprès des cadres de la BIS à partir d'un guide

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

d'entretien nous permettra de dresser un état des lieux au sein de la BIS en matière d'offres de financement et de processus d'octroi de crédits. Enfin, nous procéderons au calcul et à l'analyse de la rentabilité de notre offre de financement.

Le rapport comportera trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'opportunité d'une offre de financement de la BIS aux TPE. Il permettra de présenter leur environnement et la situation de leur financement. Le chapitre suivant est dédié à l'organisation et aux ressources nécessaires à l'offre de service. Enfin, le dernier chapitre est consacré à la présentation de la contribution de l'offre de service au PNB de la BIS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : ETATS DE LIEUX DES TRES PETITES ENTREPRISES

I. Définition et Caractéristiques de la TPE

1. Définition de la très petite entreprise

Il n'existe pas une définition unique de la très petite entreprise (TPE). La plupart des spécialistes considèrent que l'une des plus grandes difficultés de l'étude des TPE est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles. M. Julien (1990) illustre cette hétérogénéité en utilisant cette image : « Quelle affinité y a-t-il entre une personne licenciée qui ouvre un commerce dans son village , ou un étudiant qui après avoir terminé ses études loue des machines à photocopier pour offrir un tel service près de sa faculté ou l'ouvrier spécialisé qui après avoir accumulés des années de formation et d'expérience dans une grande entreprise décide de partir à son propre compte ou encore l'ingénieur qui crée une start-up dans le secteur de la haute technologie ? »

Les études s'intéressent surtout aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) mais incluent parfois des critères de définition des TPE. Dans cette partie, nous proposerons une synthèse de la littérature concernant les critères de définition de la TPE en distinguant l'approche quantitative de l'approche qualitative.

1.1 Approche quantitative

Au Sénégal, la Charte des PME de décembre 2003, notamment en son article 3 définit les très petites entreprises comme des entreprises qui répondent aux critères suivants :

- effectifs compris entre un (1) et vingt (20) employé(s) ;
- tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifié par une structure de gestion agréée selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;
- chiffre d'affaires hors taxe annuelle n'atteignant pas les limites suivantes définies dans le cadre de l'impôt synthétique :
 - ✓ 50 millions de F CFA pour les entreprises qui effectuent des opérations de livraisons de biens ;
 - ✓ 25 millions de FCFA pour les entreprises qui effectuent des opérations de livraisons de services ;
 - ✓ 50 millions de FCFA pour les entreprises qui effectuent des opérations mixtes.

Bien qu'il existe, ce cadre réglementaire ne reflète pas la réalité des TPE sénégalaises. En effet, les TPE au Sénégal n'ont pas, pour la plupart, de comptabilité même allégée mais juste un cahier dans lequel les recettes et les dépenses sont enregistrées.

Une approche qualitative est donc nécessaire pour mieux appréhender les très petites entreprises.

1.2 Approche qualitative

Les limites de la typologie quantitatives vues précédemment nous amènent à prendre en compte d'autres critères de type qualitatif.

Les études publiées par, M. Pierre André JULIEN (1997) nous invitent à retenir six critères pertinents permettant de caractériser une très petite entreprise : la dimension, la stratégie, la spécialisation, le système de gestion interne et le système de gestion externe.

Tableau 1 : Critères de définition d'une TPE

Critères	Caractéristiques
Dimension	La TPE doit être petite et définie par pondération selon les secteurs.
Stratégie	Elle est plutôt intuitive et peu formalisée.
Spécialisation	Celle de la direction, des employés et des équipements est faibles. Elle augmente avec la taille de l'entreprise et avec le passage d'une production variée, sur commande, ou en petites séries, à une production plus importante en série.
Gestion	Elle est centralisée et personnalisée par le propriétaire-dirigeant.
Système d'information interne	Les TPE privilégient le contact direct ou le dialogue. Le système d'information est donc peu complexe ou peu organisé.

Système d'information externe

Il est simple : les clients du propriétaire-dirigeant d'une TPE sont ces interlocuteurs directs si bien qu'il peut étudier leurs besoins, leurs goûts etc.

Source : Nous-même à partir des informations de Pierre André JULIEN (1997)

2. Caractéristiques et Fonctionnement de la très petite entreprise

Les TPE se distinguent par les autres entreprises de par leurs caractéristiques et leurs fonctionnements.

2.1 Caractéristiques de la TPE

Parler de TPE au Sénégal et même en Afrique n'est pas aisé. Ce terme regroupe une grande diversité de situations. On recoupe sous ce vocable les micro-entreprises (avec un statut peu clair et un potentiel d'évolution faible), les activités générant des revenus (avec une faible capacité d'évolution et un objectif d'acquisition de revenu complémentaire ou de subsistance) et les gros informels (avec une très grande capacité d'évolution et une activité plus que rentable).

Le financement de départ est souvent issu de l'épargne personnelle ou de la famille ou encore des tontines et réseaux du dirigeants.

Ces entreprises sont souvent constituées du patron aidé par des membres de la famille et quelques salariés. Elles évoluent majoritairement dans l'informel et constituent une source d'emploi précaire et de revenu relativement modeste pour la population. Cependant, elles assurent aux populations une production de services et de biens locaux à moindre coût adaptée à leurs besoins et revenus.

Par ailleurs, les TPE évoluent dans une logique beaucoup plus sociale qu'économique (Kamdem 2002). De ce fait, elles assurent la vie, voir la survie des individus d'un groupe familial pour l'essentiel. On y dénombre également des entreprises évoluant dans une logique entrepreneuriale compatible avec une accumulation de capital, même modeste. Ainsi, elles investissent, embauchent en fonction d'un projet qui ne se limite plus qu'à la survie d'un clan au système familial mais supposent une vision à moyen terme, la perception d'un marché, d'un savoir-faire valorisé ainsi que des capacités techniques.

2.2 Fonctionnement d'une TPE

Les caractéristiques de TPE, décrites précédemment notamment le financement initial et la composition salariale (famille, amis et relation), font qu'elles fonctionnent différemment des entreprises classiques.

En effet, le fonctionnement des TPE en Afrique se caractérise par des solidarités et des hiérarchies transversales (familiale, ethnique, religieuse, etc...) avec des relations très personnalisées (Cogneau D ; 2000) et une vision axée sur le court-terme. Dans de nombreuses TPE, l'improvisation tient lieu de gestion (Torres &Plane, 1998). Souvent les ressources de l'entreprise servent à financer des événements familiaux exceptionnels (naissance, décès, mariage, accident, ...) ou permettent de traduire une solidarité (ou plutôt une entraide) avec d'autres membres de la société (Simen & Agne ,2012). Cette entraide qui participe au capital social du dirigeant doit perdurer sinon ce serait couper l'entreprise du système de sécurité sociale. Ainsi présenté, articuler l'économique et le social, la tradition et la modernité est l'un des défis du dirigeant de TPE en Afrique et cela parce que l'économie africaine est encadrée dans le social.

Le monde de la TPE est multiple et foisonnant à un tel point qu'il n'existe pas de définition unique et qu'il est difficile d'en fournir une seule. Le nom de TPE s'utilise pour des firmes de l'activité la plus traditionnelle à celle la plus innovante avec une diversité des créateurs, surdiplômés ou sans « bagage » académique, avec de nombreuses années d'expérience ou novices.

Cependant, malgré cette diversité, les TPE ont des besoins communs notamment leurs besoins de financement.

3. Les besoins de financement des TPE

Les TPE sont confrontées à un certain nombre de besoins allant de la formation des dirigeants et des agents, à l'organisation de leur travail et à la gestion de leurs activités liées notamment au financement de leur implantation et du développement de leur entreprise. Ces besoins de financement des TPE peuvent être divisés en deux catégories : le besoin de financement de l'investissement et celui de l'exploitation.

3.1 Le besoin de financement des investissements

L'investissement est une opération par laquelle l'entreprise emploie des ressources financières à l'acquisition d'un bien matériel (machine, véhicule...), immatériel (brevet, logiciel) ou financier (participation ...) dans le but d'en retirer un profit futur.

Dans le cas des TPE, l'acquisition d'un bien matériel constitue le principal objet d'investissement. En effet, au moment de la création de l'entreprise, des investissements importants doivent être réalisés pour démarrer l'activité et au cours de la vie de l'entreprise, le rythme des investissements dépendra des stratégies choisies. Par exemple, le maintien de la capacité de production dans le cadre de stratégies de focalisation ou de spécialisation, sans accroissement de l'activité, ne nécessite que des investissements de remplacement lorsque les équipements arrivent en fin de vie ou sont devenus insuffisamment performants. En revanche, les stratégies de diversification, de domination par les coûts ou de croissance interne se traduiront par un rythme d'investissement de modernisation ou de capacité destiné à accroître la capacité de production .

Ainsi l'achat, d'un casque sèche-cheveux pour un salon de coiffure, d'un nouveau réfrigérateur pour une gargote ou une vendeuse de poisson, d'une machine à peindre pour un mécanicien ou encore d'un local pour accueillir une nouvelle boulangerie constitue un investissement considérable pour les dirigeants de ces TPE. En effet, appelé à rester durablement dans l'entreprise, ces investissements doivent trouver des financements à long terme notamment les capitaux propres de la TPE et l'endettement.

Au besoin d'investissement, il faut ajouter un besoin d'un horizon temporel plus court : le besoin de financement de l'exploitation.

3.2 Le besoin d'exploitation

Le cycle d'exploitation correspond à l'ensemble des opérations successives liées à l'activité normale de l'entreprise : de l'achat de la marchandise ou de la matière première au règlement du client. Le besoin d'exploitation naît donc du décalage temporaire de la trésorerie en d'autres termes du décalage entre la sortie de fonds et l'entrée des recettes.

Pour faire face à ces besoins, les TPE doivent trouver des financements auprès des banques et des institutions de microfinance (IMF). Cependant, elles rencontrent un bon nombre de difficultés pour accéder au financement.

II. Difficultés de financement des TPE et offres de financement disponibles

Les difficultés d'accès au financement des TPE relèvent autant de la responsabilité des établissements financiers que de celle des TPE.

1. Les difficultés de financement des TPE

Sous l'influence de leur actionnariat, de leurs méthodes de travail et de leurs règles de gestion autant que sous l'effet de la réglementation de plus en plus contraignantes, les établissements de crédit ne sont à l'aise qu'avec des états financiers fiables et validés par des commissaires aux comptes. En outre, ils souhaitent trouver chez leurs clients des structures bien organisées, encadrées et de plus qui disposent de fonds propres substantiels capables de faire face aux imprévus. Enfin, les banques espèrent toujours appuyer leurs concours sur des garanties solides leur permettant de satisfaire les exigences de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Ces nombreux éléments sont très difficiles à réunir par les TPE notamment en ce qui concerne la gestion, la fiabilité des états financiers et les garanties exigées par les établissements de crédits.

1.1 La gestion de l'entreprise

Benoit Ravelau , maitre de conférence en psycho-sociologie du travail et des organisations , (octobre 2007) définit le dirigeant de ces petites entreprises comme un être capable de changer de « costume » en permanence en passant tour à tour du rôle de l'animateur, du technicien , du commercial, etc.

Cette capacité à passer d'un rôle à l'autre fait généralement défaut au dirigeant des TPE. En effet, au Sénégal, on note une forte population d'entrepreneurs analphabètes qui sont à la tête de ces entreprises. Ils n'ont donc aucune connaissance théorique en gestion. Ces dirigeants apprennent sur le tas, gèrent les difficultés au jour le jour et ils n'ont aucune visibilité sur le futur. Ces entrepreneurs ne disposent pas toujours des compétences requises pour mener à bien leurs multiples fonctions.

Par ailleurs, ces dirigeants ont tendance à confondre le patrimoine de l'entreprise avec leur propre patrimoine. Ils doivent non seulement faire face aux besoins financiers générés par l'activité mais aussi et surtout aux besoins sociaux de la famille et des proches.

Et enfin, le recrutement au sein de ces TPE se fait souvent sous la pression familiale. Ceci peut entrainer le recrutement d'un personnel incompetent, parfois même inutile à l'entreprise.

1.2 Fiabilité des états financiers

« Quels états financiers voulez-vous, celui que je donne au fisc ou celui que je garde pour mon usage personnel ? ». Voici la question qui revient très souvent d'après M. SANOKHO,

conseiller clientèle de la BIS. Cette question illustre le manque de transparence et de fiabilité des états financiers présentés par les TPE.

De plus, n'ayant pour la plupart aucune culture financière, des dirigeants sont très suspicieux à l'idée de faire appel à des auditeurs externes pour présenter des comptes certifiés, s'il s'avère que des états financiers existent.

1.3 Les garanties

La garantie est le principal obstacle de financement des TPE. Que ce soit l'hypothèque d'une maison, d'un terrain ou encore un dépôt à terme, très peu de TPE peuvent y faire face. Elles se voient donc systématiquement refuser leur demande de crédit.

2. Offres de financement disponibles

Les petites entreprises ont à l'heure actuelle deux possibilités pour se financer au Sénégal. Elles peuvent se financer auprès des prêteurs formels ou à défaut se tourner vers les prêteurs informels.

2.1 Les prêteurs formels

Les prêteurs formels au Sénégal sont les établissements de crédit et les institutions de microfinance (IMF).

2.1.1 Les établissements de crédits

L'offre de financement des banques du Sénégal dédiée aux très petites entreprises est quasi inexistante. Les banques ne s'intéressent pas aux TPE. En effet, appartenant pour la plupart au secteur informel, les TPE n'ont ni comptabilité écrite, ni garanties physiques ou monétaires, ni même de domiciliation juridique. Or les banques sénégalaises ne se déplacent pas sur le terrain pour faire une étude d'opportunité et elles sont donc incapables de contrôler le devenir de leur investissement.

Par ailleurs, les demandes de crédits des TPE sont de faibles montants par rapport aux montants demandés par les grandes entreprises. Pour les banques au Sénégal, le financement des TPE ne vaut pas le risque de non remboursement encouru et les coûts que cela engendre.

Ne trouvant pas leurs comptes dans les établissements de crédits, les TPE vont tenter de chercher leur financement auprès des IMF.

2.1.2 Les institutions de microfinance

Le marché de la microfinance est dominé au Sénégal par trois IMF, à savoir le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et

du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) et l'Alliance de Crédit et de l'Épargne pour la Production (ACEP). Ces IMF concentrent 79.6% des dépôts collectés et 74.7% des crédits distribués en 2009 (BCEAO, 2009). Parmi ces IMF, seule l'ACEP et PAMECAS proposent des crédits aux TPE.

2.1.2.1 Crédit TPE de l'ACEP

Le crédit TPE de cette IMF a pour but de fournir aux entrepreneurs et commerçants, de nationalité sénégalaise ou ressortissant d'un pays de l'UEMOA exerçant son activité principale au Sénégal, un produit pour les services généraux.

Pour accéder à ce crédit, il faut devenir membre de l'ACEP, en remplissant les conditions suivantes :

- avoir libéré la part sociale et les droits d'adhésion ;
- avoir une expérience minimale dans un secteur d'activité ;
- disposer de garantie réelles ou personnelles (Hypothèques, Nantissement de véhicule ou d'équipement, gages etc.).

Les garanties sont fonction de la connaissance de l'entrepreneur et du niveau de risque jugé par l'ACEP. Après l'obtention du premier prêt, les mouvements du compte courant seront un critère d'appréciation lors du renouvellement du crédit.

Le crédit TPE doit être remboursé mensuellement en général mais peut être modulé selon l'activité (site de l'ACEP).

2.1.2.2 Crédit CFE de PAMECAS

Il s'agit d'un crédit commercial destiné aux entrepreneurs, commerçants et aux autres personnes physiques et morales exerçant des activités génératrices de revenus. Le montant dudit crédit doit être supérieur à trois millions de FCFA.

Pour accéder à ce crédit, il faut :

- être membre d'une mutuelle de PAMECAS ;
- habiter ou travailler dans les zone des caisses PAMECAS ;
- déposer une part de qualification de 50 000 FCFA.

L'apport personnel est égal à 15 % du prêt et PAMECAS exige les mêmes garanties que l'ACEP.

La durée de ces prêts varie entre 12 à 60 mois avec un taux d'intérêt mensuel de 1.67%.

Que ce soient à cause des garanties exigées ou des taux élevés, les TPE ne peuvent faire face aux contraintes de financement des banques au Sénégal. Bon nombre d'entre elles doivent se tourner vers les sources de financement informelles pour se financer (Site de PAMECAS).

2.2 Le financement informel

Le secteur financier informel englobe l'ensemble des transactions qui s'effectuent en dehors des réglementations imposées à l'activité du secteur financier formel notamment en ce qui concerne le taux d'intérêt et d'allocation du crédit, des réserves obligatoires et d'autres mesures analogues. On peut caractériser le secteur informel par la souplesse des opérations et des conditions de prêt, ce qui lui confère un certain nombre d'avantages comparatifs économiques par rapport au secteur financier formel. Ces avantages comparatifs sont notamment :

- l'absence de conditions préétablies : il n'y a pas d'autorisation à solliciter, pas de démarches à effectuer, pas de garanties apporter, pas de formalités à remplir et pas de délais à respecter ;
- l'absence de frais de dossier, d'études, etc...;
- l'absence de contrôle : elles reposent toutes sur des relations personnelles.

Parmi, les types de financement informel, on distingue les prêteurs individuels et les prêteurs sur gages.

2.2.1 Les prêteurs individuels

Les prêts individuels de nature non commerciale sont très répandus car ils sont profondément enracinés dans les traditions locales. Ils sont obtenus auprès d'amis, de parents ou de voisins, peuvent être en espèce ou en nature et sont généralement accordés sans intérêt.

C'est une forme très courante de finance informelle et le montant de ces prêts peuvent être très variable.

Il existe cependant un certain nombre de facteurs qui peuvent limiter la possibilité d'obtenir un prêt qu'il soit avec ou sans intérêt. En effet, la limite supérieure est rapidement atteinte dans ce

genre de prêts qui sont de faible montant et doivent être complétés par des ressources en provenances d'autres sources informelles.

2.2.2 Les prêteurs sur gages.

Le prêt sur gage est un financement obtenu contre le dépôt provisoire d'un objet de valeur. L'objet est évalué par le gageur en fonction de sa valeur d'occasion et le prêt est débloqué immédiatement. L'évaluation de l'objet est faite en fonction de sa composition, de son poids, de sa marque, de son ancienneté et de sa rareté.

Sans un objet de valeur, il n'y a donc pas de prêt.

De nombreux points positifs semblent caractériser le secteur financier non officiel. Cependant, il ne faut pas croire que celui-ci est sans limites. En effet, la finance informelle ne finance que très peu l'acquisition des biens d'investissement. Le fait que les prêts fournis dans le secteur financier informel soient de courte durée et souvent de faible montant interdit les opérations de long-terme. De plus, le caractère usurier des taux d'intérêt pratiqués par le secteur financier informel rendent difficile le financement des TPE.

Au vu de ce qui précède, on constate que ni le système conventionnel, ni le financement informel n'offrent des instruments appropriés aux besoins et aux potentiels des TPE. Il s'avère donc nécessaire de trouver un système alternatif tel que le modèle islamique afin d'offrir aux TPE, le financement adéquat qui répondra parfaitement à leurs besoins dans un cadre d'une approche mutuellement gagnante.

Au Sénégal, le modèle islamique n'est pas encore très développé. A date, le pays ne compte qu'une seule banque qui pratique de la finance islamique : la Banque Islamique du Sénégal.

III. Présentation de la BIS et portefeuille TPE

Ce sous-chapitre fait cas de la présentation et du portefeuille de TPE de la Banque Islamique du Sénégal qui servira de cadre à la mise en œuvre de notre projet.

1. Présentation de la BIS

Afin de mieux appréhender la Banque Islamique du Sénégal, nous aborderons l'historique de la BIS, ses missions, son organisation et sa procédure d'octroi de crédit.

1.1 Historique de la BIS

La Banque Islamique du Sénégal est un établissement de crédit sous la forme d'une société anonyme avec un Conseil d'Administration. Elle a été créée en Mars 1981 par une association de musulmans sous forme de holding, dénommée Dar Al Maal Al Islami (DMI), sous le nom de Massraf Fayçal Al Islami.

Le parcours de la BIS n'a pas été sans obstacles. En effet, en 1989, suite à une suspension provisoire d'agrément prononcée par les autorités de surveillance bancaire, la banque cesse toutes activités. C'est en octobre 1990, que Massraf Fayçal Al Islami Sénégal reprend son activité et change par la même occasion de raison sociale pour devenir la Banque Islamique du Sénégal (Papa Abdou Diouf, Mai 2013) avec un capital de FCFA 2 705 640 000 qui est passé à FCFA 10 705 640 000 en juin 2009. Ce capital est partagé entre ses actionnaires dont la Banque Islamique de Développement (BID) qui est majoritaire, en rachetant les parts de DMI. A ce jour, l'actionnariat de la BIS se compose comme dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Actionnariat de la BIS

Sources : <http://www.bis-bank.com/fr/presentation-de-la-bis>

Actionnaires	Pourcentages
Tamweel Africa Holding (Filiale de la BID)	44.51 %
BID	33.26 %
Société Générale d'investissement	16.20 %
Etat du Sénégal	6 %
Porteurs privés	0.03 %

1.2 Missions et objectifs de la BIS

La Banque Islamique du Sénégal a prévu dans l'article 3 de ses statuts les missions ci-après :

- mener des activités de collecte d'épargne et de distribution de crédits sur la base des principes édictés par l'Islam, répondant ainsi aux besoins et aspirations d'une grande partie de la population sénégalaise ;
- offrir aux entreprises et opérateurs économiques des services bancaires modernes et compétitifs en conformité avec les principes de l'Islam.

1.3 Organisation et activité de la BIS

La BIS est administrée par un Conseil d'Administration (CA), composé d'un représentant de la BID, généralement le président du CA, d'un représentant de la Société islamique pour le développement du secteur privé et d'un représentant de l'Etat.

Elle est dirigée par un Directeur Général (DG) assisté par un Directeur Général Adjoint (DGA) et un comité de crédit, composé des directeurs et des agences. (Voir Organigramme, annexe 1)

Ainsi, outre la Direction Générale, la banque est constituée de 10 départements à savoir :

- ✓ le département Audit ;
- ✓ le département des Risques et Contrôle des Engagements ;
- ✓ le département Juridique ;
- ✓ le département Exploitation ;
- ✓ le département Opération ;
- ✓ le département Financement ;
- ✓ le département Informatique ;
- ✓ le département Administration ;
- ✓ le département Ressources Humaines ;
- ✓ le département Finance et Comptabilité.

Par ailleurs, la BIS qui se veut être une banque de proximité, afin d'offrir une meilleure prise en charge des besoins et exigences de la clientèle, dispose en plus du siège social d'un réseau de 24 agences.

Tableau 3 : Liste des agences de la BIS

Agences DAKAR	Agences Régions
Fayçal	Kaolack
Almadies	Mboro
Bopp/HLM	Mbour
Fass	Saint Louis
Front de Terre	Thies
Sarrault	Tivaouane
Liberte 6	Touba
Lamine Gueye	

Mamoune	
OuagouNiayes	
Ouakam	
Parcelles Assainies	
Pikine	
Indépendance	
Thiaroye	
Zone Industrielle	
VDN	

Sources : document interne de la BIS

Après un bref aperçu de la Banque Islamique du Sénégal, il est important de décrire le portefeuille composé des TPE de la banque.

2. Description du portefeuille TPE de la BIS

Bien qu'elle n'ait pas une offre spéciale pour ces dernières, la BIS a déjà dans son portefeuille des Très Petites Entreprises.

2.1 Présentation du portefeuille TPE de la BIS

Le portefeuille TPE de la BIS est composé de plus de 700 TPE représentant un total d'engagements de 4 milliards FCFA. Tous les secteurs d'activités sont concernés avec cependant une prédominance des secteurs du commerce et du BTP. Ces TPE ont un chiffre d'affaires compris entre 5 millions et 500 millions FCFA.

Il faut noter que la catégorisation des entreprises au sein de la BIS diffère de celle régie par la réglementation. En effet, dans un souci de flexibilité des gestionnaires, le portefeuille TPE de la BIS comprend quelques entreprises qui peuvent être qualifiées de PME voir même de Grandes Entreprises.

2.2 Financement sollicité par les TPE

Les types de financement sollicités par les TPE sont notamment les crédits à court et moyen terme pour l'acquisition de matériels, véhicules et immeubles, les lignes de financement de marchés (caution et avance), les découverts et les escomptes.

Les marges appliquées pour les TPE diffèrent selon que ce soit des engagements par signature ou des crédits par caisse. En effet, selon les conditions bancaires de la BIS, pour les

engagements par signature, le taux de marge appliqué est de l'ordre de 2 % à 4 % alors que pour les crédits par caisse, la marge est de l'ordre de 9 % à 12 %.

Le montant sollicité par les très petites entreprises est très variable. Il oscille entre FCFA 100 000 et FCFA 300 000 000.

2.3 Rejet de certaines TPE

La Banque Islamique du Sénégal rejette 20% à 30% des demandes de financement sollicités par les TPE. Les motifs de rejet sont diverses. Nous retiendrons les plus importants à savoir :

- ✓ absence de garanties réelles à savoir un dépôt à terme ou une hypothèque ferme de 1^{er} premier rang ou de second rang ;
- ✓ secteur à risques ;
- ✓ flux domiciliés faibles ;
- ✓ plan de financement mal ficelé.

Il faut noter que l'absence de garanties réelles est le motif de rejet le plus important.

Chapitre II : Description de notre proposition de financement

Ce chapitre servira de cadre pratique à notre projet. Il nous permettra dans un premier temps de décrire notre proposition de financement puis dans un second temps de définir les politiques marketing et ressources humaines (RH).

I. Organisation de l'offre de financement

Nous avons intitulé notre offre de financement GOUNGUEY, terme wolof qui signifie en français : accompagner, faire un bout de chemin ensemble.

1. Les caractéristiques de l'offre GOUNGUEY

L'offre GOUNGUEY sera caractérisée par son objet, sa durée, son taux de marge, son mode de paiement, ses conditions d'accessibilités, ses conditions de validité et les garanties de la BIS.

1.1 Objet

L'offre GOUNGUEY va utiliser le contrat Morabaha pour financer le besoin d'exploitation et le besoin d'investissement des TPE.

En effet, le contrat Morabaha est le contrat le plus répandu dans le monde islamique. Il représente près de 80 % de l'activité des banques islamiques. Il sert à financer aussi bien le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) que les stocks de marchandises et les équipements. Les principales raisons de son succès sont :

- ✓ l'absence de risques élevés ;
- ✓ la rentabilité de l'opération ;
- ✓ le délai relativement court entre la demande du client et son règlement.

A l'heure actuelle, le BIS finance principalement les TPE par décaissement de fonds. Cela entraîne très souvent un détournement du financement par les propriétaire-dirigeants. En effet, très souvent, en encaissant les fonds, les propriétaire-dirigeants ne les utilisent pas pour l'exploitation de leurs entreprises. Ils utilisent ce financement à des fins personnelles, ce qui d'une part ne contribue pas au développement de la structure, et d'autre part, vu que les fonds n'ont pas été investis dans l'exploitation de l'entreprise, ils ne génèrent donc pas de cash-flows, par conséquent les propriétaire-dirigeants ne peuvent face au remboursement du crédit.

1.2 Le montant du financement

La BIS accorde des financements maximums aux TPE à hauteur de FCFA 300 000 000 adossés à des garanties réelles. Dans la mesure où notre offre de financement n'est pas adossée à ces garanties, nous proposons de limiter notre offre GOUNGUEY à FCFA 150 000 000.

1.3 La durée

L'offre GOUNGUEY sera un mode de financement à Court et Moyen Terme (CMT). La durée va donc varier de 1 à 72 mois. Le début du crédit correspondra à la date de mise en place du crédit et non de la date de notification.

1.4 Le taux de marge

Le taux de marge par l'offre varie entre 8.5% et 12 %. Ce taux est légèrement supérieur au taux en vigueur à la BIS car il prend en compte le risque lié au financement GOUNGUEY. Le taux de marge sera déterminé en fonction de la qualité et de la durée de la relation du client avec la BIS.

Il importe de relever qu'il s'agit ici de la marge bénéficiaire de l'offre et non du taux d'intérêt.

1.5 Le mode de paiement

Le remboursement du crédit financé par la BIS aux TPE se fait par des échéances mensuelles. Aucun différé, ni impayé n'est accepté. Dans le cadre de notre offre, nous proposons un différé partiel (seul le taux de marge est remboursé sur cette période) de 3 mois, pour permettre à ces TPE de dégager des cashflows suffisant pour faire face aux échéances à venir.

1.6 Les conditions de validité

Comme tous les contrats de la Finance Islamique, le contrat Morabaha utilisé pour notre offre GOUNGUEY doit être en conformité avec les règles de la Charia.

De plus :

- ✓ les biens faisant l'objet du contrat doivent exister au moment de la signature du contrat ;
- ✓ les objets livrés doivent être conformes à ceux indiqués dans le contrat ;
- ✓ les conditions de la transaction doivent être précisées clairement : la marge, les conditions de paiement, etc.
- ✓ la banque peut prendre une garantie en cas de paiement différé (gage, hypothèque).

1.7 Les conditions d'accessibilités

Afin de bénéficier de l'offre GOUNGUEY, l'entreprise devra présenter les éléments suivants :

- ✓ une demande de financement écrite ;
- ✓ une copie de la CNI du propriétaire- dirigeant ;
- ✓ une copie conforme du certificat d'inscription au registre du commerce ;
- ✓ une facture du fournisseur ou de l'entrepreneur ;

Il devra également respecter les conditions suivantes :

- ✓ avoir un compte depuis plus de 6 mois à la BIS ou bien présenter le relevé d'opérations sur 6 mois du compte bancaire dans lequel ses revenus sont domiciliés;
- ✓ avoir domicilié toutes les recettes de son activité à la BIS depuis plus de 6 mois à la BIS ou bien résilier son compte d'opérations bancaires domicilié dans une autre banque et présenter l'attestation de domiciliation irrévocable du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, en plus de la constitution du dossier, le client devra payer des frais d'ouverture et d'étude de dossier s'il s'agit d'une nouvelle demande ou des frais de renouvellement s'il s'agit d'un renouvellement de dossier. Les frais appliqués par la BIS à l'heure actuelle pour les TPE sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Condition de banque pour le contrat Morabaha

NB : les TPE sont considérés dans la BIS comme des Entreprises Individuelles

Financement par achat revente d'un bien	Montant en FCFA
Ouverture dossier entreprise (Entreprise Individuelle-GIE-Association) jusqu'à 50 millions	40 000
Ouverture dossier entreprise (Entreprise Individuelle-GIE-Association) supérieur à 50 millions	80 000
Frais étude dossier entreprise (Entreprise Individuelle-GIE-Association) (0 à 5 000 000)	25 000
Frais étude dossier entreprise (Entreprise Individuelle-GIE-Association) (5 000 000 à 100 000 000)	125 000

Frais étude dossier entreprise (Entreprise Individuelle-GIE-Association) (100 000 000 à 500 000 000)	0.3% minimum 500 000
Frais étude dossier entreprise (Entreprise Individuelle-GIE-Association) supérieur à 500 000 000	0.5%
Frais renouvellement financement entreprise	même conditions que la mise en place

Sources : Conditions de banque applicables à la clientèle (25/03/2015)

Pour notre offre GOUNGUEY, nous proposons des frais forfaitaires comme indiqués ci-après :

- ✓ Frais de dossier pour TPE (0 à 50 000 000) : FCFA 75 000 ;
- ✓ Frais de dossier pour TPE (50 000 000 à 100 000 000) : FCFA 150 000 ;
- ✓ Frais de dossier pour TPE (100 000 000 à 150 000 000) : FCFA 300 000.

1.8 Les garanties proposées

Il a été vu dans la description du portefeuille TPE de la BIS que le motif de rejet le plus important est l'absence de la garantie réelle à savoir notamment l'hypothèque et le gage. Dans notre offre GOUNGUEY, nous proposons d'autres garanties tout aussi fiables. Il s'agit de la caution personnelle et solidaire, du billet à ordre ou encore du nantissement ou gage de l'objet de financement.

La caution personnelle et solidaire est une sureté personnelle qui consiste pour une personne à s'engager à garantir le remboursement de la dette d'un débiteur principal en cas de la carence de sa part.

Le Billet à ordre, quant à lui, est un document par lequel le tireur, dit aussi le souscripteur, se reconnaît débiteur du bénéficiaire auquel il promet de payer une certaine somme d'argent à un certain terme spécifié sur le titre. Le billet à ordre peut être transmis par voie d'endossement. L'endossement du titre au profit d'une banque lui confère la qualité de bénéficiaire de ce titre.

Le gage et le nantissement permettent à un débiteur de garantir une dette auprès d'un créancier, personne morale ou physique, en lui cédant en garantie un bien, un fonds ou une valeur, dont il est propriétaire. Si à l'échéance, le débiteur ne paye pas son créancier, celui-ci peut obtenir la vente du bien pour être payé sur le prix ou en acquérir la propriété. Le nantissement et le gage se distinguent par la nature du bien mis en garantie. En effet, le gage concerne les biens meubles

corporels tels que les véhicules, les marchandises et matières premières tandis que le nantissement concerne les biens meubles incorporels tels que le matériel d'exploitation, le mobilier et l'outillage.

II. Le fonctionnement de notre offre GOUNGUEY

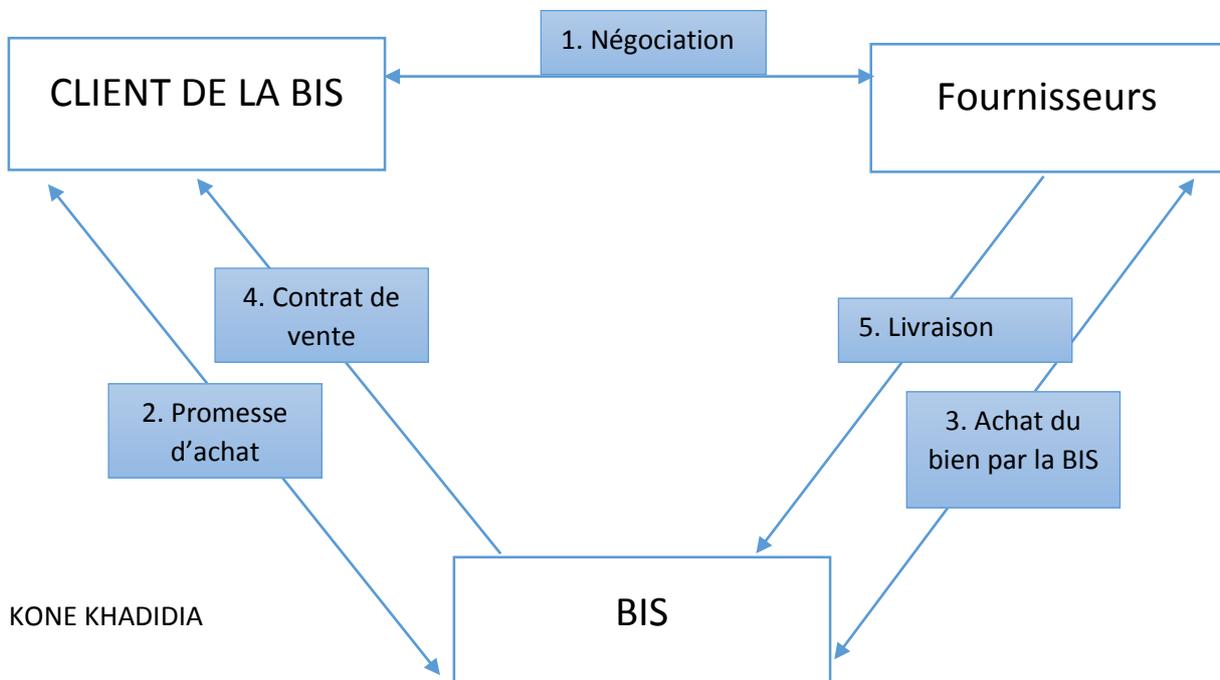
Le fonctionnement du contrat Mourabaha, substrat de l'offre GOUNGUEY, se définit et s'établit comme ci-après.

1. Définition du contrat Mourabaha

La Mourabaha est une transaction entre un vendeur (le client) et un acheteur (la banque islamique), par lequel ce dernier achète les biens requis par un acheteur et les lui revend à un prix majoré d'une marge clairement et explicitement déterminée. Les bénéfices (marge bénéficiaire) et la période de remboursement (versements échelonnés en général) sont précisés dans un contrat initial. Ainsi, cette transaction comporte un ordre accompagné d'une promesse d'achat et deux contrats de vente. Le premier contrat est conclu entre la banque islamique et le fournisseur du bien. Le second contrat est conclu entre la banque et le client qui émet l'ordre d'achat et qui accepte le paiement différé d'un prix, majoré d'une marge, qui constitue le bénéfice de la banque dans cette opération. Cela permet au client d'acquérir un bien sans contracter un emprunt avec intérêt. Et à la différence du système conventionnel, le Mourabaha prévoit un double cession, avec un financier propriétaire du bien financé. Les conditions de vente telles que la marge bénéficiaire pour le vendeur ou les détails de remboursement des échéances sont prédéfinies entre les différentes parties.

2. Fonctionnement du contrat Mourabaha

Graphique 1 : Fonctionnement du contrat Mourabaha



Sources : L'auteur d'après Causse-Broquet 2015

Les étapes de l'opération sont les suivantes :

1. le client prend contact avec le fournisseur, négocie et définit les caractéristiques de marchandises dont il a besoin et obtient la facture pro forma du fournisseur. Il communique les informations à la banque qui lui fixe les modalités de financement ;
2. le client signe une promesse d'achat à la banque assortie d'un dépôt de garantie ;
3. la BIS et le fournisseur s'engagent dans un contrat d'achat. Cependant la banque peut charger le client d'effectuer ce travail ;
4. un contrat Mourabaha est signé entre la banque et son client pour un prix comprenant le prix d'achat plus une marge. Ce contrat prévoit également les modalités de paiement ;
5. la livraison est effectuée au profit de la banque .Cependant la banque peut demander à ce que la livraison ait lieu directement chez le client.

Le contrat Mourabaha support de notre offre GOUNGUEY, permettra à la BIS de palier le risque de détournement d'objet du financement très souvent observés du fait du décaissement direct au client.

III. Politique Marketing et Politique Ressources Humaines

1. Campagne Marketing

Pour promouvoir notre offre GOUNGUEY, une campagne publicitaire sera mise en place. Cette campagne aura divers supports de communication notamment les brochures, la télévision, la radio net et les panneaux d'affichages.

1.1 Les brochures

Des brochures de notre offre GOUNGUEY, à l'image des autres offres proposées par la banque (Noflay, Yaakanal, etc...) seront mises à la disposition de nos clients afin de leur permettre de s'informer des modalités de l'offre GOUNGUEY.

1.2 La télévision

Un spot publicitaire de 45 secondes aux « prime times » sur les chaînes comme la RTS, SEN TV et TFM pendant un mois nous permettra de toucher une grande partie de notre cible sur toute l'étendue du territoire.

Cette publicité à la télévision permettra d'une part de faire connaître notre offre GOUNGUEY mais aussi et surtout de faire connaître la banque et ses spécificités. En effet, sur les 20 TPE interrogés, seul 4 connaissent les principes de la finance islamique.

1.3 La radio

La quasi-totalité de la population possède une radio et l'écoute quotidiennement. En effet, la radio constitue la première source d'information de masse. Nous communiquerons donc sur les radios telles que ZIK FM et RFM.

1.4 Les panneaux d'affichages

Les panneaux d'affichages situés dans des zones stratégiques permettront d'attirer l'attention sur notre offre.

2. Politique Ressources Humaines

Pour présenter notre offre auprès des différentes TPE en amont puis assurer le suivi des décaissements en aval, la banque doit procéder à des recrutements notamment des chargés de clientèle.

2.1 Le rôle du chargé de clientèle TPE

Son rôle consiste en la gestion du portefeuille TPE : prospector et identifier les clients potentiels, démarcher les clients, monter les dossiers de prêts, assurer le suivi des décaissements de la BIS et gérer le recouvrement des créances.

2.2 Profil du chargé de clientèle TPE

De formation BAC+3 au minimum en économie, finance ou marketing, le titulaire du poste justifie d'une expérience de 3 à 5 ans minimum dans un poste similaire, acquise de préférence dans le domaine bancaire et des compétences commerciales avérés.

La maîtrise du Wolof ou d'un autre dialecte national sera un plus dans la mesure où très peu de dirigeants des TPE maîtrisent le français.

L'offre GOUNGUEY offerte aux TPE par la Banque Islamique du Sénégal permettra à celle-ci de consolider son positionnement dans le paysage bancaire nationale. En effet, notre offre permettra de financer un très grand nombre de TPE jusque-là refusés par la BIS.

L'apport de notre offre GOUNGUEY à la Banque Islamique du Sénégal notamment en ce qui concerne le Produit Net Bancaire (PNB) sera étudié dans le chapitre suivant.

Chapitre III. Contribution de l'offre GOUNGUEY au PNB de la BIS

Pour évaluer la contribution de l'offre GOUNGUEY au PNB de la BIS, il faut tout d'abord déterminer le coût de notre offre puis dans un second temps en déterminer la rentabilité. Enfin, il est important de mettre en exergue les risques auxquels la banque s'expose en mettant en place notre offre.

I. Le coût de l'offre GOUNGUEY

Le lancement de l'offre GOUNGUEY requiert la mobilisation de nombreuses ressources pour faire face aux frais occasionnés par ce nouveau produit. Ces frais sont notamment la campagne publicitaire, le recrutement et la formation du nouveau personnel, et la prospection de la clientèle potentielle.

1. La campagne publicitaire

Les brochures, le spot publicitaire à la radio et à la télé ainsi que les panneaux d'affichages, utilisés pour la campagne publicitaire de l'offre GOUNGUEY, nécessite de mobiliser un budget. Le budget prévu pour la campagne publicitaire de l'offre est de 16 millions.

Tableau 7 : Coût de la campagne publicitaire

ELEMENTS	MONTANTS EN FCFA
BROCHURES	2 300 000
SPOT DE 45 SECONDES A LA TELE	6 000 000
SPOT DE 45 SECONDES A LA RADIO	5 000 000
PANNEAUX D'AFFICHAGES	3 700 000

Source : Nous-même

2. La formation du personnel

Dans un premier temps, l'offre sera mise en œuvre par les gestionnaires de la BIS. En effet à l'heure actuelle, du fait de locaux très restreints, la BIS ne peut recevoir d'autres membres du personnel.

De plus, la BIS organise chaque année des formations en interne pour le personnel avec des thèmes diversifiés tels que la finance islamique, l'analyse financières des PME/TPE ou encore

le blanchiment de capitaux, le leadership, etc. Il sera demandé au Responsable du capital humain d'ajouter la formation concernant l'offre GOUNGUEY dans le planning de formation. Par conséquent, la formation du personnel n'engendrera pas de frais supplémentaire.

3. La prospection de la clientèle potentielle

Afin de démarcher de potentiels nouveaux clients (ie des prospects), les gestionnaires doivent se rendre auprès d'eux. Pour ce faire un véhicule est déjà mis à leur disposition. Ainsi, les frais de carburants doivent être pris en compte. Pour une prospection de clients sur une durée de 6 mois, nous prévoyons un volume forfaitaire supplémentaire de 250 litres de carburant (essence) par mois et par agence, soit un coût total de prospection de 23 805 000 FCFA. Ci-après la décomposition du coût :

- Total litres d'essences = 250 litres * 23 agences * 6 mois = 34 500 litres
- Coût de la prospection = 34 500 * 690 FCFA = 23 805 000 FCFA

Le coût global de l'offre GOUNGUEY est décrit dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : Coût total de l'offre GOUNGUEY

ELEMENTS	MONTANT EN FCFA
CAMPAGNE PUBLICITAIRE	16 000 000
RECRUTEMENT ET FORMATION PERSONNEL	0
PROSPECTION DE LA CLIENTELE POTENTIELLE	23 805 000
TOTAL	39 805 000

Sources : Nous-mêmes

II. Modalités de financement et rentabilité de projet

Afin de mettre en avant la rentabilité du projet, trois hypothèses seront successivement étudiées :

- une hypothèse normale ;
- une hypothèse pessimiste ;
- une hypothèse optimiste.

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

Au-delà d'hypothèses opérationnelles retenues pour l'évaluation du compte de résultat, il importe de relever les précisions techniques financières ci-après concourant à l'établissement du Compte de Résultat :

- Taux d'actualisation = 20 % taux de rémunération des actionnaires
- Marge bénéficiaire = 9%
- Coût du risque = 10%
- Impôt = 25 %
- Marge sur opération bancaire = FCFA 14 500.

Produits d'exploitation bancaire correspond à la marge bénéficiaire, les frais de dossiers et la marge sur opération bancaires.

1. Hypothèse normale

Dans cette hypothèse, la banque parvient à financer 50 % des crédits TPE refusés auparavant. De plus, la demande augmente de 5% chaque année.

Partant de cette hypothèse, le nombre de TPE à financer la première année est déterminé selon les calculs suivants.

- Nombre de TPE rejetés : $25\% * 700 = 175$ TPE.
- D'où le nombre de TPE à financer : $50\% * 175 = 87.5$ soit 88 TPE.

Le besoin de financement de ces TPE est réparti comme dans le tableau ci-après.

Tableau 9 : Répartition des TPE en fonction du montant sollicité (hypothèse normale)

Montant sollicité	Pourcentages	Nombre de TPE
] 0 ; 50 000 000]	50%	44
] 50 000 000 ; 100 000 000]	45%	40
] 100 000 000 ; 150 000 000]	5%	4

Sources : Nous-même sur la base du diagnostic du portefeuille de TPE de la BIS

Pour établir le compte de résultat, ci-après, nous utiliserons le montant sollicité moyen pour chaque intervalle susmentionné et le nombre de TPE présenté dans le tableau.

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

Tableau 10 : Compte de résultat de l'hypothèse normale

	2016	2017	2018	2019	2020	Taux d'évolution
Produits d'exploitation bancaire	425 776 000	447 064 800	469 418 040	492 888 942	517 533 389	5%
Charges d'exploitation bancaire	0	0	0	0	0	
PRODUIT NET BANCAIRE	425 776 000	447 064 800	469 418 040	492 888 942	517 533 389	
Charges générales d'exploitation	39 805 000	40 601 100	41 413 122	42 241 384	43 086 212	2%
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	385 971 000	406 463 700	428 004 918	450 647 558	474 447 177	
Coût du risque	38 597 100	40 646 370	42 800 492	45 064 756	47 444 718	
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	347 373 900	365 817 330	385 204 426	405 582 802	427 002 459	
Impot	86 843 475	91 454 333	96 301 107	101 395 700	106 750 615	
RESULTAT NET	260 530 425	274 362 998	288 903 320	304 187 101	320 251 844	

Sources : Nous-mêmes

Ce qui nous permet de déterminer la rentabilité de cette hypothèse dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Rentabilité du projet selon l'hypothèse normale

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux Net		260 530 425	274 362 998	288 903 320	304 187 101	320 251 844
Flux Net d'actualisés	850 225 170	217 108 688	190 529 859	167 189 421	146 695 168	128 702 034
Investissement	0	0	0	0	0	0
VAN	850 225 170					

Sources : Nous-mêmes

2. Hypothèse pessimiste

Dans cette hypothèse, la banque parvient à financer 20 % des crédits TPE refusés auparavant et de plus, la demande augmente de 2% chaque année.

Partant de cette hypothèse, le nombre de TPE à financer la première année est déterminé selon les calculs suivants.

- Nombre de TPE rejetés : $25\% * 700 = 175$ TPE.
- D'où le Nombre de TPE à financer : $20\% * 175 = 35$ TPE.

Le besoin de financement de ces TPE est réparti comme dans le tableau ci-après.

Tableau 12 : Répartition des TPE en fonction du montant sollicité (hypothèse pessimiste)

Eléments	Pourcentages	Nombre de TPE
] 0 ; 50 000 000]	50 %	18
] 50 000 000 ; 100 000 000]	45 %	15
] 100 000 000 ; 150 000 000]	5 %	2

Sources : Nous-même sur la base du diagnostic du portefeuille de TPE de la BIS

Pour établir le compte de résultat, ci-après, nous utiliserons le montant sollicité moyen pour chaque intervalle susmentionné et le nombre de TPE présenté dans le tableau.

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

Tableau 13 : Compte de résultat de l'hypothèse pessimiste

	2016	2017	2018	2019	2020	Taux d'évolution
Produits d'exploitation bancaire	166 582 500	169 914 150	173 312 433	176 778 682	180 314 255	2%
Charges d'exploitation bancaire	-	-	-	-	-	
PRODUIT NET BANCAIRE	166 582 500	169 914 150	173 312 433	176 778 682	180 314 255	
Charges générales d'exploitation	39 805 000	40 601 100	41 413 122	42 241 384	43 086 212	2%
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	126 777 500	129 313 050	131 899 311	134 537 297	137 228 043	
Coût du risque	12 677 750	12 931 305	13 189 931	13 453 730	13 722 804	
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	114 099 750	116 381 745	118 709 380	121 083 567	123 505 239	
Impot	28 524 938	29 095 436	29 677 345	30 270 892	30 876 310	
RESULTAT NET	85 574 813	87 286 309	89 032 035	90 812 676	92 628 929	

Sources : Nous-même

Ce qui nous permet de déterminer la rentabilité de cette hypothèse dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Rentabilité de l'hypothèse pessimiste

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux Net		85 574 813	87 286 309	89 032 035	90 812 676	92 628 929
Flux Net d'actualisés	264 471 187	71 312 344	60 615 492	51 523 168	43 794 693	37 225 489
Investissement	0	0	0	0	0	0
VAN	264 471 187					

Sources : Nous-même

3. Hypothèse optimiste

Dans cette hypothèse, la banque parvient à financer 70 % des crédits TPE refusés auparavant et de plus, la demande augmente de 7% chaque année.

Partant de cette hypothèse, le nombre de TPE à financer la première année est déterminé selon les calculs suivants.

- Nombre de TPE rejetés : $25\% * 700 = 175$ TPE.
- D'où le Nombre de TPE à financer : $70\% * 175 = 122,5$ soit 123 TPE

Le besoin de financement de ces TPE est réparti comme dans le tableau ci-après.

Tableau 15 : Répartition des TPE en fonction du montant sollicité (hypothèse optimiste)

Eléments	Pourcentages	Nombre de TPE
] 0 ; 50 000 000]	50 %	62
] 50 000 000 ; 100 000 000]	45 %	55
] 100 000 000 ; 150 000 000]	5 %	6

Sources : Nous-même sur la base du diagnostic du portefeuille de TPE de la BIS

Pour établir le compte de résultat, ci-après, nous utiliserons le montant sollicité moyen pour chaque intervalle susmentionné et le nombre de TPE présenté dans le tableau.

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

Tableau 16 : Compte de résultat selon l'hypothèse optimiste

	2016	2017	2018	2019	2020	Taux d'évolution
Produits d'exploitation bancaire	586 458 500	627 510 595	671 436 337	718 436 880	768 727 462	7%
Charges d'exploitation bancaire	-	-	-	-	-	
PRODUIT NET BANCAIRE	586 458 500	627 510 595	671 436 337	718 436 880	768 727 462	
Charges générales d'exploitation	39 805 000	40 601 100	41 413 122	42 241 384	43 086 212	2%
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	546 653 500	586 909 495	630 023 215	676 195 496	725 641 250	
Coût du risque	54 665 350	58 690 950	63 002 321	67 619 550	72 564 125	
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	491 988 150	528 218 546	567 020 893	608 575 946	653 077 125	
Impot	122 997 038	132 054 636	141 755 223	152 143 987	163 269 281	
RESULTAT NET	368 991 113	396 163 909	425 265 670	456 431 960	489 807 844	

Sources : Nous-même

Ce qui nous permet de déterminer la rentabilité de cette hypothèse dans le tableau ci-dessous.

Tableau 17 : Rentabilité du projet selon l'hypothèse optimiste

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux Net		368 991 113	396 163 909	425 265 670	456 431 960	489 807 844
Flux Net d'actualisés	1 245 667 746	307 492 594	275 113 826	246 102 818	220 115 721	196 842 787
Investissement	0	0	0	0	0	0
VAN	1 245 667 746					

Sources : Nous-même

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

On constate que pour les trois hypothèses normale, pessimiste et optimiste, nous avons des Valeurs Actuelles Nettes (VAN) de respectivement FCFA 850 225 170, FCFA 264 471 187 et FCFA 1 245 667 746 tous positifs et assez élevés.

De même, la contribution de notre offre au Produit Net Bancaire de la BIS est assez importante avec FCFA 425 776 000, FCFA 166 582 500 et FCFA 586 458 5000 pour respectivement l'hypothèse normale, pessimiste et optimiste dès la première année.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III. Gestion du risque associé à l'offre de service

La mise en place de l'offre GOUNGUEY fait courir à la banque deux types de risques. En effet, nous avons les risques propres à tout crédit bancaire mais aussi, nous avons des risques qui ne concernent que la finance islamique et plus précisément le contrat Morabaha.

1. Risques de crédit propre à tout crédit

Le risque de crédit classique est le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie. Le risque peut porter sur le non remboursement d'un emprunt.

La BIS sera confronté aux risques de crédit classiques au même titre que les banques conventionnelles.

Pour faire face à ce risque une étude approfondie du dossier sera effectuée dans le département risque. Les éléments qui feront l'objet de l'étude sont notamment :

- l'évolution du chiffre d'affaires domicilié ;
- le secteur d'activité ;
- l'expérience et la qualification du propriétaire-dirigeant ;
- le fonctionnement du compte (si le compte fonctionne souvent en solde débiteur ou pas) ;
- l'historique des crédits antérieurs.

2. Les risques spécifiques à la BIS

La BIS doit faire face à des risques additionnels du fait de certaines obligations commerciales lui incombant conformément aux préceptes de la Charia.

La BIS doit faire face à trois risques supplémentaires :

- le risque de non livraison de la marchandise par le fournisseur ;
- le risque de renoncement du client à la promesse d'achat ;
- le risque de non-respect des échéances de règlement par le client donneur d'ordre.

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons dire que l'offre GOUNGUEY est très avantageux autant pour la banque que pour les TPE. Sa mise en œuvre nécessite de mobiliser des ressources relativement peu importantes mais aussi de faire une étude approfondie et un suivi des dossiers afin de limiter les risques encourus.

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

En effet, le recrutement de personnel formé et dédié exclusivement à la promotion de l'offre GOUNGUEY, le traitement des demandes de crédits y afférentes, et le suivi de la relation clientèle constitue un facteur clé de mitigation des risques spécifiques liés au produit GOUNGUEY.

S'agissant des TPE disposant d'opportunités d'affaires sérieuses et rentables mais confrontés à la problématique du préfinancement, le produit GOUNGUEY constitue un instrument financier remarquablement efficace pour la concrétisation de transactions bancables et indispensables à leur transformation en PME/PMI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Les très petites entreprises occupent une place prépondérante dans les pays en voie de développement et plus particulièrement au Sénégal. En effet, ces TPE sont considérées non seulement comme des entreprises ayant une importante capacité d'innovation et d'adaptation, mais surtout comme des acteurs importants dans la création d'emplois et la création de valeur ajouté.

Toutefois la question de l'accès au financement demeure un problème majeur pour les TPE. Selon l'OCDE, ce sont le caractère limité de l'information, le manque de garantie, les risques élevés et les coûts de transactions qui entravent le financement des TPE.

Le projet de proposition d'une offre de financement dédié au TPE au sein de Banque Islamique du Sénégal vise à pallier ce besoin. En effet, l'offre GOUNGUEY permettra de doter les TPE d'un levier financier puissant et flexible leur permettant de capter des opportunités d'affaires sérieuses et rentables indispensables à la pérennisation de leur activité et à leur transformation en PME/PMI.

Ce projet nous renseigne sur l'opportunité et la faisabilité de cette offre de financement .En effet, l'étude financière de ce projet sur les cinq premières années fait ressortir sa rentabilité financière avec une contribution au PNB de la banque qui s'apprécie, pour la 1ere année, à près de FCFA 135 millions FCFA pour le scénario pessimiste et à plus 458 millions pour le scénario optimiste.

Au terme de notre étude, nous pouvons affirmer que la création de cette offre au sein de la BIS serait une solution win-win tant pour la banque que pour les TPE. En effet, il s'agit pour la BIS de s'appuyer sur le paradigme nouveau que représente la finance islamique au Sénégal afin de proposer un produit « sur mesure » qui répond à un besoin latent du tissu économique nationale tout consolidant son positionnement dans le paysage bancaire.

Pour les TPE, il s'agit d'accéder à une offre de financement adapté dont les modalités de mise en œuvre n'exposent pas l'activité de l'entreprise à un risque financier non maitrisable.

Bibliographie

Ouvrages

1. JULIEN P.A, 1997, *Les PME : Bilan et Perspectives*, Paris : Economica, 364 pages ;
2. KAMDEM E, 2002, *Management et Interculturalité en Afrique : expérience camerounaise* Les Presse de l'Université Laval, 434 pages ;
3. COGNEAU D, 2000, *Marché du travail et compétitivité en Afrique sub-saharienne*, Paris : Economica, 175 pages ;
4. Causse-Broquet G, 2009, *La finance islamique*, Paris : Revue Banque, 215 pages.

Rapports, Articles et Périodiques

1. JULIEN P.A, 1990, *Vers une typologie multicritères des PME*, Revue Internationale PME, P412 à 425 ;
2. Ministère des PME et de la Microfinance, Décembre 2003, *Charte des PME du Sénégal*, Article 3 P6 ;
3. TORES O, 1998, les PME ;
4. SIMEN S.F, 2012, *Quel avenir pour les institutions de finance islamique au Sénégal : entre pessimisme et possibilités offertes : application a une mutuelle d'épargne et de crédit islamique* ;
5. RAVELAU B, 2007, *La dynamique de l'activité des dirigeants de PME*, 5^e Congrès International de l'Académie de l'entreprenariat ;
6. BCEAO, 2009, *Monographie des systèmes financiers décentralisés*, Sénégal.

Sites internet

Site de l'ACEP

Site de PAMECAS

<http://lesinitatives-financeislamique.com/>

Annexe

I. Le Contrat de Caution Personnelle et solidaire

CAUTIONNEMENT PERSONNEL ET SOLIDAIRE

Entre les soussignés,

Monsieur, né leà Dakar (SENEGAL), Titulaire de la carte nationale d'identité n°, délivrée à Dakar le, marié sous le régime de la séparation des biens, ainsi qu'il le déclare, et demeurant ou domicilié au 20, Fann Résidence, DAKAR, Ci-après dénommé « **la Caution** »

D'une part

Et,

La BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL par abréviation «B.I.S.», Société Anonyme au capital de FCFA 10.000.000.000, ayant son Siège social à l'immeuble FAYCAL, rues HUART X Amadou Assane NDOYE à Dakar, immatriculée au registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Dakar sous le numéro SN-DKR-83-B-37. Représentée par ;

Monsieur en sa qualité de Directeur du Département Juridique, Recouvrement et Contentieux

Et

Monsieur, en sa qualité de Directeur de l'Exploitation

Ci-après dénommée « **le Bénéficiaire** »

D'autre part.

Après avoir préalablement exposé que :

Attendu que La **BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL**, en abrégé (BIS) a consenti à **la société** **Société à Responsabilité Limitée**, au capital de Un million (1.000.000) Francs CFA, ayant son siège social à Dakar, 12 Boulevard Djily MBAYE, et immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Dakar sous le numéro, titulaire du compte, sur sa demande, un financement d'un montant de **FCFA 50.000.000 (Cinquante millions de Francs CFA)** destiné exclusivement à l'acquisition de 04 véhicules et 1 minibus pour le renforcement de ses activités de transport, dans les conditions ci-dessous :

- **Forme : MORABAHA CREDIT MOYEN TERME**

- **Montant : FCFA 50.000.000 (Quarante-deux millions de Francs CFA)**
- **Durée : 48 (Quarante-huit) mensualité à compter de la mise en place du financement**
- **Marge de profit : 9% + TAF**

Attendu que la **Caution** déclare contracter en faveur du **Bénéficiaire** un cautionnement personnel et solidaire pour le compte de la **société** ci-après dénommée la cautionnée.

En foi de quoi les parties conviennent de ce qui suit :

ARTICLE 1 - OBJET DU CAUTIONNEMENT

La Caution consent à garantir, à titre personnel, solidaire et indivisible, le paiement ou le remboursement de toutes sommes dont la Cautionnée se trouve ou pourrait se trouver débiteur envers la Banque au titre du financement précité dans la limite d'un montant maximum de

FCFA 55.000.000 (Cinquante-cinq millions de Francs CFA) en principal, profits, commissions, frais et accessoires quelconques.

ARTICLE 2 - ETENDUE DU CAUTIONNEMENT

La Caution est tenue à titre solidaire, personnelle et indivisible, sur la totalité de ses biens meubles et immeubles, de toutes obligations directes et indirectes contractées par la Cautionnée au titre du financement précité, pour un motif quelconque.

ARTICLE 3 - DECLARATIONS ET ENGAGEMENTS DE LA CAUTION

La Caution renonce au bénéfice de discussion et de division et s'oblige personnellement et solidairement de façon illimitée avec le débiteur principal.

Elle s'interdit de se prévaloir de toute subrogation, d'exercer des poursuites et d'une façon générale, d'élever toutes prétentions qui auraient pour résultat de la faire venir en concours avec la Banque, tant que celle-ci n'aura pas été désintéressée de la totalité des sommes qui lui sont dues par la Cautionnée, en principal plus profits, commissions, frais et accessoires.

Il en sera ainsi tant que la Banque sera créancière à quelque titre que ce soit de la Cautionnée, que la Caution se soit libérée partiellement ou totalement de ses obligations.

La Caution déclare connaître la situation financière de l'Emprunteur, à la date de signature des présentes, pour l'avoir personnellement vérifiée.

Elle déclare ne pas être déchargée de la bonne exécution de son présent engagement de caution même si la Cautionnée utilise à des fins non conformes à l'objet du financement, toutes sommes qui auraient été éventuellement mises à sa disposition par la Banque.

La Caution renonce expressément à se prévaloir, le cas échéant, de l'impossibilité d'être subrogée, du fait de la Banque aux droits, actions, hypothèques et privilèges de celle-ci.

La Caution s'engage expressément à ne pas se prévaloir des dispositions de l'article 23 alinéa 3 de l'Acte Uniforme portant Organisation des Sûretés et de toutes autres dispositions qui, sans décharger la Caution, de son engagement, l'autorisent à poursuivre la Cautionnée pour la forcer au paiement ou obtenir une garantie ou une mesure conservatoire, en cas de délais de paiement accordés à celle-ci par la Banque. Dès lors, si la Cautionnée obtient de tels délais de la part de la Banque, la Caution qui reste tenue ne pourra poursuivre la Cautionnée avant l'expiration de ces délais.

ARTICLE 4 – INDIVISIBILITE

Pour l'exécution des obligations résultant du présent Cautionnement, il y aura solidarité et indivisibilité entre les héritiers, représentants ou ayants droit de la Caution.

ARTICLE 5 - EXIGIBILITE ANTICIPEE

Sauf décision contraire de la Banque, en cas de survenance de l'un des événements ci-dessous, toutes sommes dues à la Banque en principal, profits, frais et accessoires au titre de l'obligation cautionnée deviendront immédiatement exigibles, 8 jours après l'envoi par la Banque d'une mise en demeure faite par lettre recommandée avec accusé de réception à la Caution :

- en cas de clôture du compte de la Cautionnée pour quelque cause que ce soit,
- en cas de défaillance de la Cautionnée, la défaillance s'entend du non-paiement, pour quelque cause que ce soit, de toutes sommes dues à la Banque au titre des engagements contractés dans le cadre de la convention de crédit et de ses avenants signés majorées des profits, commissions, frais et accessoires;
- en cas d'irrespect par la Cautionnée de toutes obligations contractées auprès de la Banque ;
- en cas d'admission de la cautionnée à une procédure collective d'apurement du passif ou à toute autre circonstance analogue, ou ;
- en cas de déchéance du terme applicable à la Caution, ou; au cas où plus généralement la Caution n'exécuterait pas l'une quelconque de ses obligations résultant des présentes, et s'il n'y était pas remédié dans un délai de 15 jours à compter de l'envoi par la Banque d'une mise en demeure faite sous pli recommandé avec accusé de réception.

ARTICLE 6 - DUREE DU CAUTIONNEMENT

Le présent engagement de cautionnement réel entre en vigueur à la date de sa signature. Sauf décision contraire de la Banque, il sera valable tant que **la société** sera susceptible de lui devoir une quelconque somme au titre du crédit de **FCFA 55.000.000 (Cinquante-cinq millions de Francs CFA)**.

ARTICLE 7- IMPOTS ET FRAIS

Tous impôts et taxes quelconques présents et à venir, de même tous frais, droits et émoluments quelconques afférents à la présente convention ou à ses suites seront à la charge de la Caution qui s'y oblige sauf décision de la Cautionnée de les supporter.

ARTICLE 8 - ELECTION DE DOMICILE

Pour l'exécution des présentes et de leurs suites, comme pour tous différends pouvant intervenir entre eux, il est fait élection de domicile :

- pour la caution à son adresse suscitée ou à toute autre adresse connue de la Banque où tous les actes de procédure pourront lui être valablement signifiés ;
- pour la Banque à son siège social précité.

ARTICLE 9 - ATTRIBUTION DE COMPETENCE

Pour le règlement de tous différends pouvant intervenir entre les parties pour l'exécution des présentes et de leurs suites, il est fait attribution de compétence aux juridictions sénégalaises compétentes.

Fait à Dakar, le.....en trois (3) exemplaires originaux.

LA CAUTION
BENEFICIAIRE

LA BANQUE

*Faire précéder la signature de la mention manuscrite
« Bon pour caution en principal, profit et autres accessoires, à hauteur du montant maximal garanti de FCFA 55.000.000 (Cinquante-cinq millions de Francs CFA) »*

Source : Document interne de la BIS

Création d'une offre de financement dédiée aux TPE au sein de la BIS

II. Billet à ordre

BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL
Rue HUART x Amadou Assane NDOYE DAKAR

A DAKAR, LE
MONTANT []
DATE DE CREATION [] [] [] []
RIB DU SOUSCRIPTEUR []
NOM ET ADRESSE DU SOUSCRIPTEUR []
SIGNATURE []
EACHEANCE []
MONTANT []
DOMICILIATION []

N° 0000043

Contre le présent BILLET A ORDRE stipulé sans frais
Nous payerons la somme indiquée ci-dessus à
la BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL

BON POUR AVAL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Document interne de la BIS

III. Contrat de Nantissement

ACTE DE NANTISSEMENT DE COMPTE D'INVESTISSEMENT

Entre

La Banque Islamique de Sénégal « B.I.S », société anonyme au capital de FCFA 10 000 000 000, immatriculée au RCCM sous le N°SN-DK-83-B-37, ayant son siège à l'immeuble FAYCAL rue HUART X Amadou Assane NDOYE à Dakar. Ci-après dénommée « **La BANQUE** ». Représentée par :

Monsieur, en sa qualité de Directeur du Département des Financements

Et

Monsieur, en sa qualité de Directeur du Département Juridique et Contentieux.

D'une part

Et

Monsieur, né le à Dakar, domicilié à, titulaire de la carte nationale d'identité du, et Titulaire d'un Dépôt à Terme dans son compte

Ci-après dénommé « **LE CONSTITUANT** ».

D'autre part

Après avoir préalablement exposé ce qui suit :

Attendu que la Banque a consenti à « », dont le principal établissement est au 27, Rue Jules Ferry, inscrit au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier sous le numéro du 17/01/2006, modifié sous le numéro, un financement d'un montant total de **FCFA 10.000.000 (Dix millions de Francs)** destiné exclusivement à l'acquisition d'un camion aux conditions ci-après :



Forme : MORABAHA CREDIT MOYEN TERME

-  **Montant : FCFA 10.000.000 (Dix millions de Francs)**
-  **Durée : 36 (Trente-six) mois à compter de la mise en place du financement**
-  **Marge de profit : 8,5% + TAF**

Il a été convenu ce qui suit

Le constituant déclare, en raison et causes de l'ouverture de crédit ci-dessus énoncée en principal plus tous profits commissions, frais et accessoires, **qu'il affecte à titre de nantissement, dans les conditions prévues aux articles 136 et suivants de l'Acte Uniforme portant organisation des sûretés, au profit de la BANQUE, le Dépôt à terme de FCFA 80.000.000 (Quatre-vingt millions de Francs CFA), déposé dans les livres ladite banque et consigné entre les mains de cette dernière, dans le compte bloqué dit compte d'investissement N°SN079 01101 25203555300177 ouvert au nom du constituant, jusqu'à hauteur F CFA 10.000.000 (Dix millions de Francs CFA).**

A l'échéance du dépôt à terme, les fonds demeureront bloqués à hauteur des montants avancés par la Banque, grevés du nantissement aux mêmes charges et conditions de même qu'en cas de renouvellement du dépôt à son échéance ou ultérieurement.

A défaut de remboursement immédiat de toutes sommes dues devenues exigibles, le CONSTITUANT donne mandat exprès à la BANQUE, de porter ladite somme en amortissement à due concurrence du montant de la créance.

Il est bien précisé que le présent nantissement n'emporte pas novation.

Par conséquent, toutes les garanties tant réelles que personnelles qui ont pu être constituées par un client ou par un tiers continueront à produire leur plein effet.

Pour l'exécution des présentes et de leur suite comme pour tous différends pouvant intervenir entre la BIS et le Constituant dans leurs rapports d'affaires, le Tribunal Régional de Dakar est compétent.

A cet effet il est fait élection de domicile à DAKAR.

Fait à Dakar le..... en 03 (trois) exemplaires.

LE CONSTITUANT

LA BANQUE

Source : Document interne de la BIS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

IV. Contrat de Gage

CONTRAT DE FINANCEMENT EMPORTANT GAGE SUR VEHICULE

Le Prophète que la paix et la bénédiction d'ALLAH soient avec lui, a dit : « Les Musulmans doivent s'en tenir aux clauses et conditions qu'ils ont acceptées, sauf lorsqu'une telle clause ou condition tend à permettre une chose interdite ou à interdire une chose permise ».

Entre

D'une part

La BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL, en abrégée "B.I.S", Société Anonyme au capital de F.CFA 10 000 000 000, ayant son siège social à l'Immeuble FAYCAL, Rue HUART x Amadou Assane NDOYE à Dakar, inscrite au RCCM sous le n° SN DKR 83-B-37, **représentée par :**

Monsieur en sa qualité de Directeur du Département Juridique, Recouvrement et Contentieux

Et

Monsieur, en sa qualité de Directeur de l'Exploitation

Désignée dans ce qui va suivre sous le vocable « **LA BANQUE** »

Et

Monsieur, né le à Saint Louis, titulaire de la carte nationale d'identité, délivrée le, et demeurant ou domicilié à

Exerçant l'Entreprise Individuelle sous l'enseigne », ayant son principal établissement à, et immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier de Saint-Louis sous le numéro

Désigné dans ce qui va suivre sous le vocable «**LE CLIENT ou LE CONSTITUANT**»

D'autre part

PREAMBULE

Attendu que la Banque a accordé au Client, titulaire du compte N°.....ouvert à l'AGENCE SAINT LOUIS sur sa demande, un financement **Morabaha CMT** d'un montant de **FCFA 6.500.000 (Six millions cinq cent mille Francs CFA)** destiné à l'acquisition d'Un (01) Véhicule (BUS) de marque **MERCEDES BENZ**, aux conditions ci-après :

- **Forme : MORABAHA CMT;**
- **Montant: FCFA 6.500.000 (Six millions cinq cent mille Francs CFA);**
- **Durée : 8 mensualités à compter de la mise en place du financement**
- **Marge bénéficiaire : 12% l'an + TAF.**

Les parties conviennent de ce qui suit :

ARTICLE 1 : OBJET DU FINANCEMENT

Le client déclare que le montant du financement est destiné à l'acquisition de véhicule. La banque pourra toujours si bon lui semble se faire remettre tous justificatifs nécessaires pour s'assurer de l'utilisation des fonds conforme à l'objet visé.

ARTICLE 2 : MISE EN PLACE DU FINANCEMENT

La Banque s'engage à mettre en place le financement sur le compte du client ouvert dans ses livres sous le N°.....

Etant entendu que, le financement est destiné à l'acquisition de véhicule, le paiement au fournisseur sera fait par la Banque.

Cependant en cas de renouvellement du financement ou en cas de prorogation du terme ou de restructuration des engagements du client dans le cadre du présent financement, l'acte d'ouverture de crédit et la garantie garderont leurs effets sans aucune formalité particulière.

ARTICLE 3 : CONDITIONS SUSPENSIVES

La mise en place du financement ne pourra intervenir qu'après la levée des conditions suspensives ci-dessous :

- **La constitution du Gage sur le véhicule ;**
- **Souscription d'un billet à ordre ;**

ARTICLE 4 : GARANTIES

I. Gage sur véhicule

a- Gage

A la sûreté et garantie du remboursement de toutes sommes dont pourrait se trouver débiteur envers la Banque à raison du financement qui lui a été consenti à concurrence d'un montant maximum de **FCFA 6.500.000 (Six millions cinq cent mille Francs CFA)** en principal, somme à laquelle s'ajoutent tout profit, commissions, frais et accessoires, le constituant affecte expressément en gage, dans les termes des articles 118 et suivants de l'Acte uniforme portant organisation des sûretés au profit de la Banque, ce qui est accepté par la Banque, sans qu'il soit apporté aucune novation aux droits et actions de la Banque, le véhicule à acquérir en vertu de ce financement et dont les caractéristiques ci-dessous :

VEHICULE:

- **Marque : MERCEDES BENZ**
- **Type : BUS (AUTOCAR)**
- **Puissance : 16 CV**
- **Numéro de Série : MB926444**

Le Client s'engage à souscrire une assurance tout risque avec délégation d'indemnité en faveur de la Banque les véhiculés gagés, auprès d'une compagnie notoirement solvable.

Le constituant s'engage à justifier, sur simple demande de la Banque, la souscription du contrat d'assurance.

Le constituant s'oblige tant qu'il sera susceptible d'être débiteur en vertu des présentes, à maintenir et à renouveler s'il y a lieu cette assurance, à en augmenter le chiffre, sinon la Banque pourra contracter elle-même l'assurance, en acquitter la prime et en poursuivre immédiatement le recouvrement sur le constituant.

En cas de sinistre total ou partiel, la Banque exercera son privilège sur l'indemnité allouée au constituant ce, jusqu'à la concurrence de la somme qui pourrait lui être due au moment du sinistre, sans préjudices aux droits des créanciers privilégiés.

b - Déclaration et engagement du constituant

Le constituant, déclare que les véhicules affectés en gage à la Banque est libre de toute inscription de privilège du vendeur et du créancier à l'exception de la Banque.

Le constituant reconnaît et accepte que la banque puisse à tout moment procéder à la vérification de la consistance des sûretés à elle consenties par ce dernier.

Cette vérification peut se faire par elle ou par toute structure désignée par elle-même.

Le constituant s'engage d'ores et déjà à ne soulever vis-à-vis de la banque aucune contestation ni opposition à son exercice de son droit de vérification de sa garantie.

2- Domiciliation de revenus

Pour plus de garantie au remboursement du montant du financement en principal, frais et accessoire, le client s'engage inconditionnellement et irrévocablement à domicilier ses revenus provenant du contrat conclu avec les dans le compte ouvert dans les livres de la Banque en son nom.

La Banque pourra si elle le désire exercer sur les sommes domiciliées dans ses livres les droits d'un créancier gagiste d'espèces. En conséquence, la Banque pourra contrôler l'utilisation des sommes domiciliées dans ses livres tant qu'elle restera créancière du Client.

Il est convenu entre les parties que l'irrespect de cet engagement constitue une cause de déchéance du terme et d'exigibilité anticipée de toutes sommes dues par le client dans les livres de la Banque.

3- Souscription billet à ordre

Le Client s'engage à souscrire en représentation de la créance de la Banque un billet à ordre sans protêt dont la souscription n'emporte pas novation.

En conséquence, toutes les garanties attachées à la créance de la Banque subsisteront.

Le Client autorise dès à présent LA BANQUE à mobiliser, sans que cela n'entraîne novation, le billet à ordre souscrit.

Ni la souscription, ni la mobilisation du billet à ordre que le Client autorise dès à présent, n'entraîne novation.

4- Cautionnement personnel et solidaire

Pour plus de sûreté au remboursement du financement, le client s'engage à consentir à la Banque un cautionnement personnel et solidaire.

Ce cautionnement sera recueilli par acte séparé aux présentes.

ARTICLE 6 : REMBOURSEMENT

Le client s'engage à rembourser ce financement en **08 (Huit)** mensualités à partir de la date de mise en place conformément au tableau d'amortissement qui lui sera remis.

Le règlement de ces échéances sera automatiquement effectué par le débit du compte du client qui sera approvisionné à cette fin spécialement par la domiciliation irrévocable de son chiffre d'affaires de manière permanente et irrévocable, sauf accord de la Banque ; étant entendu que toutes autres sommes figurant au crédit du compte seront, à due concurrence, affectées spécialement et d'office au paiement de ces échéances ; le client donne à cet effet mandat permanent irrévocable à la banque.

ARTICLE 7 : CLAUSES D'EXIGIBILITE ANTICIPEE

Etant donné que le système financier islamique repose sur la confiance réciproque, la Banque peut notifier au Client que tous les montants dus deviennent immédiatement exigibles :

- 1- En cas de 03(Trois) échéances impayées successives.
- 2- En cas d'irrespect des engagements pris en vertu des présentes

La banque aura alors entière liberté d'action pour recouvrer ladite créance par tous voies et moyens de droit.

A peine d'exigibilité anticipée, le client s'engage à première demande de la BANQUE à lui consentir toutes garanties qu'elle jugera souhaitables.

ARTICLE 8 : IMMOBILISATION

En cas d'impayé, la Banque se réserve le droit d'immobiliser les véhicules objet du financement avant d'entamer la procédure de réalisation de sa garantie.

ARTICLE 9 : RENONCIATION ET REMBOURSEMENT ANTICIPE

Il est accordé au CLIENT la faculté de rembourser par anticipation la totalité des échéances restant dues après en avoir informé la Banque par lettre recommandée.

Tout remboursement partiel s'imputerait sur les échéances les plus éloignées. Le remboursement anticipé donnera lieu de la part du CLIENT au remboursement du capital restant dû, majoré d'une commission de 3% l'an, calculée sur le montant à rembourser.

ARTICLE 10 : REGLEMENT DES LITIGES

La Banque et le Client conviennent que tout litige concernant l'exécution du présent contrat sera soumis au Tribunal Régional Hors Classe de Dakar.

Article 11 : ELECTION DE DOMICILE

Pour l'exécution des présentes et de leurs suites, comme pour tous différends pouvant intervenir entre eux, il est fait élection de domicile les parties sont élection de domicile à leur siège et domicile respectif.

Fait à Dakar le..... en 05 (Cinq) exemplaires.

LE CLIENT LA BANQUE

Source : Document interne de la BIS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tables des matières

Dédicaces	P iii
Remerciements	P iv
Liste des sigles et abréviations	P v
Liste des tableaux et graphiques.....	P vi
Résumé / Abstract.....	P vii
Sommaire.....	P viii
Introduction	P 1
Chapitre I : Etat des lieux des TPE	P 5
I. Définition de la TPE	P 5
1.1 Approche quantitative	P 5
1.2 Approche qualitative	P 6
2. Caractéristiques et Fonctionnement de la TPE	P 7
2.1 Caractéristiques de la TPE	P 7
2.2 Fonctionnement d'une TPE.....	P 8
3. Les besoins de financement des TPE	P 8
3.1 Le besoin de financement des investissements	P 9
3.2 Le besoin d'exploitation.....	P 9
II. Difficultés de financement des TPE et offre de financement disponibles	P 10
1. Les difficultés de financement des TPE	P 10
1.1 La gestion de l'entreprise	P 10
1.2 Fiabilité des états financiers	P 11
1.3 Les garanties.....	P 11
2. Offres de financement disponibles	P 11
2.1 Les prêteurs formels	P 12
2.1.1 Les établissements de crédits	P 12
2.1.2 Les institutions de microfinance	P 12
2.1.2.1 Crédit TPE de l'ACEP	P 12
2.1.2.2 Crédit CFE de PAMECAS	P 13
2.2 Les prêteurs informels.....	P 13

2.2.1 Les prêteurs individuels	P 13
2.2.2 Les prêteurs sur gages	P 13
III. Présentation de la BIS et diagnostic stratégique	P 14
1. Présentation de la BIS	P 14
1.1 Historique de la BIS	P 15
1.2 Missions et objectifs de la BIS	P 15
1.3 Organisation et activité de la BIS	P 16
2. Description du portefeuille TPE de la BIS	P 17
2.1 Présentation du portefeuille TPE de la BIS	P 17
2.2 Financement sollicité par les TPE	P 17
2.3 Rejet de certaines TPE	P 18
Chapitre II. Organisation de l'offre GOUNGUEY	P 19
I. Organisation de l'offer GOUNGUEY	P 19
1. Les caractéristiques de l'offre GOUNGUEY	P 19
1.1 Objet	P 19
1.2 Le montant du financement	P 20
1.3 Durée	P 20
1.4 Taux de marge	P 20
1.5 Mode de paiement	P 20
1.6 Les conditions de validité	P 20
1.7 Les conditions d'accessibilité	P 21
1.8 Les garanties proposées	P 22
II. Le fonctionnement de notre offre GOUNGUEY	P 23
1. Définition du contrat Mourabaha	P 23
2. Fonctionnement du contrat Mourabaha	P 23
III. Politique Marketing et Ressources Humaines	P 24
1. Campagne Marketing	P 24
1.1 Les brochures	P 24
1.2 La télévision	P 24
1.3 La radio	P 25

1.4 Les panneaux d'affichages	P 25
2. Politique Ressources Humaines	P 25
2.1 Le rôle du chargé de clientèle TPE	P 25
2.2 Profil du chargé de clientèle TPE.....	P 25
Chapitre III : Contribution de l'offre GOUNGUEY au PNB de la BIS...	P 26
I. Coût de l'offre GOUNGUEY	P 26
1. La campagne publicitaire	P 26
2. La formation du personnel	P 26
3. La prospection de la clientèle potentielle	P 27
II. Modalités de financement et rentabilité du projet	P 27
1. Hypothèse normale.....	P 28
2. Hypothèse pessimiste	P 30
3. Hypothèse optimiste	P 32
III. Gestion du risque associé à l'offre de service	P 35
1. Risque de crédit propre à tout crédit	P 35
2. Risque spécifiques à la BIS	P 35
Conclusion.....	P 37
Bibliographie	P 38
Annexes	P 39
Tables des matières	P 53