



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Année académique 2018-2019

Promotion 18

Projet professionnel de fin d'études en vue de l'obtention du

Diplôme du Master en Banque et Finance

Option : Marché financier & Finance d'Entreprise

**CABINET DE MANAGEMENT, D'APPUI ET DE RECHERCHE DE
FINANCEMENT DES COLLECTIVITES LOCALES EN COTE D'IVOIRE**

Par :

Mlle Moh Kqdely Angeline
BROU

Sous la supervision de :

M. Demba SY
Enseignant Associé au CESAG

Président du jury :

Membre du jury :

Membre du jury :

« Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) n'entend donner ni approbation ni improbation sur les opinions émises dans les Projets Professionnels rédigés par les stagiaires (étudiants) de Master en Banque et Finance. Ces opinions sont propres à leurs auteurs ».

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET

TITRE DU PROJET	Création d'un cabinet de Management d'Appui et de Financement des Collectivités Locales
Forme Juridique	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)
Secteur d'activité	Tertiaire
Localisation du projet	Bouaké
Promoteur	Brou Moh Kadely Angeline, Dakar – Senegal (angeline_brou@yahoo.fr -- +221 77 876 80 95)
Objet du projet	Financement des collectivités locales
Date de démarrage	Juillet 2020
Durée de réalisation	6 mois
Coût total du projet	28 000 000 F CFA
Apport du promoteur	18 000 000 F CFA
Montant de l'emprunt	10 000 000 F CFA
Durée de remboursement	5 ans
Nombre d'emplois créés	5
Valeur Actuelle Nette (VAN)	22 047 177 F CFA
Taux de Rendement Interne (TRI)	34,71%
Délai de Récupération (DR)	3 ans 2 mois 4 jours
Indice de Profitabilité (IP)	1,79
Parrain / Mentor	N'Gou M'Boh Delphin

DEDICACE

Ce Projet est en mémoire de mon père qui m'a toujours soutenu et qui a voulu que je termine cette formation mais qui, malheureusement, est parti trop tôt.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie profondément tous ceux qui m'ont soutenu en me permettant de venir terminer la formation à savoir :

- ma famille
- N'Goran Alexis et Kouassi Dagobert qui m'ont soutenu dans cette aventure
- N'Guessan Stéphane et M'Boh Delphin
- ma famille d'accueil à Abidjan comme à Dakar
- mon encadreur Monsieur Demba SY
- monsieur Sikatin GNANSOUNOU
- madame et messieurs de la coordination du MBF qui sont madame Chantal OUEDRAOGO, monsieur Aboudou OUATTARA et monsieur Alassane OUATTARA
- les amis de la promotion 2017 et 2018
- les enseignants du MBF
- mes amis

SOMMAIRE

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	1
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS	III
SOMMAIRE	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VI
INTRODUCTION.....	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET.....	4
1.1. PRESENTATION DE LA COTE D'IVOIRE	4
1.2. ETAT DE LA SITUATION ET OPPORTUNITES.....	9
1.3. PRESENTATION DE L'IDEE.....	21
1.4. RESULTATS ATTENDUS	21
1.5. IMPACT DU PROJET.....	22
1.6. PLAN DE MISE EN ŒUVRE	22
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE.....	25
2.1. CHOIX DU STATUT JURIDIQUE	25
2.2. PRESENTATION DU PROMOTEUR ET DE L'ETUDE DE MARCHÉ.....	27
2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE.....	27
2.4. EVALUATION DE LA FAISABILITE TECHNIQUE.....	28
3. ETUDE DE MARCHÉ ET STRATEGIE MARKETING	30
3.1. ETUDE DE MARCHÉ	30
3.2. PLAN STRATEGIQUE GENERAL.....	36
3.3. PLAN STRATEGIQUE D'ACTIVITES	37
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	40
4.1. LE BUSINESS MODEL	40
4.2. EVALUATION DU COUT DES INVESTISSEMENTS.....	42
4.3. MODALITES DE FINANCEMENT	44
4.4. ANALYSE DE L'EXPLOITATION.....	45
4.5. ANALYSE DE LA RENTABILITE.....	47
4.6. ANALYSE DE LA SENSIBILITE ET DU SCENARIO.....	49
CONCLUSION.....	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	54
TABLE DES MATIERES	56
ANNEXES.....	58

SIGLES ET ABBREVIATIONS

BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BNI	Banque Nationale d'Investissement
CFA	Communauté Financière d'Afrique
CIFAL	Centre International de Formation des Autorités
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
DGCID	Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FCPL	Fonds de Prêts aux Collectivités Locales
FR	Fonds de Roulement
IP	Indice de Profitabilité
IRAM	Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement
PDM	Partenariat pour le développement Municipal
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PPP	Partenariat Public Privé
VAN	Valeur Actuelle Nette
TRI	Taux de Rendement Interne

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Plan de mise en œuvre de l'activité.....	23
Tableau 2 : Statuts juridiques	26
Tableau 3 : Types de financement de FPCL	31
Tableau 4 : Analyse SWOT	38
Tableau 5 : Business Model (Canvas).....	41
Tableau 6 : Frais de constitution des dossiers.....	42
Tableau 7 : Tableau des immobilisations financières	42
Tableau 8 : Immobilisations corporelles	43
Tableau 9 : Besoin en Fonds de Roulement	44
Tableau 10 : Amortissement de l'emprunt	45
Tableau 11 : Compte de résultat	46
Tableau 12 : Synthèse de la sensibilité et des scénarii.....	51

Liste des graphiques

Graphique 2 : Accompagnement des bailleurs	33
Graphique 3 : Amélioration du financement.....	33
Graphique 4 : Régularité des formations.....	34
Graphique 5 : Prix des formations.....	35
Graphique 1 : types de financement de projet.....	36
Graphique 6 : Financement du projet	44
Graphique 7 : Evolution des cash-flows et du résultat net	47

Figure 1 : Structure organisationnelle.....	28
---	----

INTRODUCTION

Les collectivités territoriales de droit public, décentralisée au même titre que les entreprises, connaissent d'énormes problèmes de financement. En effet, la première source de financement des collectivités est la mobilisation des recettes fiscales mais celles-ci demeurent insuffisantes face aux nombreux défis qu'elles doivent relever (les problèmes environnementaux, sanitaires, réalisations d'infrastructures etc.) (Ey et Excel, 2014). Outre la mobilisation des ressources fiscales, le renforcement de l'autonomie financière réelle passe aussi par la mise en place d'un mécanisme de compensation en faveur des collectivités locales, en vue d'accroître leur capacité à supporter les charges transférées par l'Etat. Les ressources des collectivités locales occupent une place marginale dans les finances publiques et particulièrement dans l'économie des Etats de l'Afrique noire francophone. La mise en perspective des budgets locaux avec les agrégats économiques traditionnels et la population administrée, montre le poids encore dérisoire des finances locales. La moyenne des dépenses dans la plupart des pays africains est de 8,3% avec d'importantes disparités entre eux. Les taux les plus élevés sont entre 17% et 23%, et concerne l'Ouganda, le Rwanda et l'Afrique du Sud. Mais, le niveau des dépenses locales dans 16 pays est inférieur à 10%, voire moins de 5% (11 pays). Autrement dit, dans de nombreux pays, la participation des autorités locales de l'Afrique aux dépenses publiques se situe en dessous d'autres régions comme l'Europe (25% en moyenne). De manière générale, les collectivités africaines ne gèrent que moins de 10% parfois moins de 5% des recettes publiques, ce qui montre le manque d'autonomie véritable au niveau financier. Seuls la Tanzanie et le Rwanda dépassent les 20%, suivis de l'Ethiopie, de l'Afrique du Sud et du Nigeria avec des taux allant de 15% à 19% (GOLD II, 2011). Dans l'UEMOA, l'épargne des villes et de celles du Cameroun, ne représentait que 18 milliards de FCFA alors que celle de l'Afrique du Sud s'élevait à 494 milliards de FCFA selon le Partenariat pour le Développement Municipal (Pdm, 2018)

En Côte d'Ivoire, les articles 86, 90, 93 et 94 prévoient pour les collectivités, diverses aides de l'Etat qui sont la dotation globale de fonctionnement, la dotation générale de décentralisation, la subvention d'équilibre en cas de nécessité et la subvention d'équipement pour la réalisation des programmes de développement. Les ressources des communes ne représentent que 7% des ressources du budget de l'Etat (Ovono, 2012). On note qu'en 2005 2006, 2007 respectivement, les taux des dépenses des services des collectivités étaient de

7,94%, 8,46% et 10,84% dans le budget de l'Etat ivoirien. Il en est de même pour les dépenses d'investissement qui sont encore plus faibles (3,42%, 3,27% et 3,57% respectivement en 2005, 2006 et 2007) (Ballo, 2008). La faiblesse des ressources propres et la quasi-absence de transferts de l'Etat limitent la possibilité d'emprunt et donc de réalisation des projets par les communes surtout les plus petites, alors que, l'étude du PDM sur les capacités d'emprunt des collectivités révèle qu'en dessous d'un marché de 60 milliards de FCFA, les institutions financières ne sont pas prêtes à s'engager. Ainsi, l'étude préconise un regroupement des petites communes sous forme de mutualisation de petites et de moyennes communes, en vue de l'obtention d'un emprunt solidaire qui permettrait de répartir l'apport de garanties et la charge financière entre elles. Fort de ce constat, les villes se regroupent pour créer des fonds afin de mobiliser davantage de ressources pour la réalisation de leurs projets. C'est le cas du Fonds de Mobilisation des Capitaux (FMD) initié par la région d'Ile-de-France qui regroupe d'importantes villes de grande taille. L'objectif de ce fonds est de financer les villes et d'alimenter quatre fonds gérés principalement par le Fonds mondial pour le développement des villes (FMDV). Il s'agit d'un Fonds d'assistance technique, d'un Fonds de couverture des coûts de transaction des opérations financière, d'un Fonds d'urbanisation (études et mise au point de procédures d'urbanisation) et d'un Fonds de préparation de projets (études fiscales, etc.) (100 Tfd, 2010).

Par ailleurs, nombreuses sont les collectivités qui s'emparent progressivement d'autres types de financement tel que le mécénat pour diversifier leurs ressources (Ey et Excel, 2014). En France, les collectivités locales utilisent le crowdfunding pour soutenir des projets portés par d'autres acteurs ou pour financer leurs propres projets. Le premier usage concerne majoritairement du crowdfunding en don, tandis que le second peut être aussi du crowdfunding en prêt ou en investissement. C'est dans cette dynamique de recherche de financement que notre projet s'inscrit. En effet, les ressources financières des collectivités étant limitées, nous voulons accompagner les collectivités dans la recherche de financement et les appuyer dans la réalisation de leurs projets. Pour ce faire, quels sont les types de financement possibles ? Comment les collectivités peuvent-elles y accéder ? Quels sont les moyens de leur mise en œuvre ?

Pour mener à bien ce projet, celui-ci s'articulera autour de quatre principaux points. Le 1^{er} point vise à présenter le projet dans un contexte géographique, politique et économique bien précis. Le second concerne l'organisation technique du projet et la présentation du promoteur.

Le troisième met en avant la stratégie marketing utilisée par le promoteur et le quatrième étudie la faisabilité et l'évaluation économique et financière du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET

La décentralisation repose sur des collectivités en charge d'un territoire déterminé en cette circonstance, à différentes échelles locale, intermédiaire, régionale. Celles-ci sont dotées de compétences distinctes de celles de l'Etat central. Les collectivités territoriales sont des structures administratives distinctes de l'administration de l'Etat qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis (Kra, 2013). Les pays d'Afrique francophone ont adopté une décentralisation demeurant largement sous le contrôle de l'Etat central, basée sur le transfert de fonctions auprès de collectivités locales élues et disposant de l'autonomie de décision, en matière financière et de gestion. Elle s'accompagne généralement de la déconcentration des services de l'Etat à l'échelle locale. Les collectivités locales créées doivent faire face à un triple défi, à la fois assurer le fonctionnement de la collectivité au niveau politique et organisationnel, gérer les relations avec les partenaires (partenaires locaux, Etat, partenaires extérieurs) et assurer la gestion des compétences (non précisées le plus souvent) qui leur ont été attribuées. Pour faire face à l'ensemble de leurs compétences, les collectivités locales en Afrique disposent de très faibles moyens et de ressources financières limitées. D'un point de vue général, les ressources de l'ensemble des collectivités africaines ne représenteraient en moyenne que 5% des ressources étatiques (contre 10% pour l'ensemble des pays en développement). A ceci s'ajoutent des disparités très importantes entre grandes villes, collectivités urbaines et collectivités rurales (100 Tfd, 2010). Les montants globaux des ressources font également ressortir les énormes disparités existant entre les pays d'Afrique. En 2005, il était estimé que le volume total des ressources annuelles des collectivités africaines s'élevait environ à 5 mille milliards de FCFA, dont 7 milliards de FCFA pour l'Afrique du Sud (82%), 1 milliard de FCFA pour le Maroc et la Tunisie (12%), 500 millions de FCFA pour les pays d'Afrique subsaharienne (6%) (Demante, 2008).

1.1. Présentation de la Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire est un pays francophone d'Afrique de l'ouest. Elle a pour pays voisins au nord, le Mali, le Burkina Faso, à l'ouest le Libéria et la Guinée, à l'est le Ghana et au sud l'océan Atlantique. Elle a un climat tropical humide, la végétation est composée de forêt dense au sud, à l'est et à l'ouest, de savane arborée au centre et de la savane au nord. Son climat est propice à l'agriculture et elle est reconnue comme telle vu qu'elle est le 1^{er} pays exportateur de cacao,

de palmier à huile, d'anacarde, le 3^{ème} exportateur de café et bien d'autre. Le climat est également propice à l'élevage de bovins, de caprins, de volaille etc. Elle a une superficie de 322 462 Km² avec une population estimée à 25 117 809 habitants et une densité de 77,89 habitants / Km². La croissance démographique est de 2,59 %/ an avec une espérance de vie de 58 ans (en 2014). La croissance du PIB en 2018 était de 7,8 %/an. Elle présente d'énormes potentialités économiques et culturelles avec la réalisation de plusieurs infrastructures (autoroute reliant Abidjan-Yamoussoukro, le 3^{ème} pont, infrastructures sanitaires, sportives etc.). Elle contribue à 32% au PIB de l'UEMOA selon les statistiques 2013 de la BCEAO. La Côte d'Ivoire a connu une stabilité politique depuis son indépendance en 1960 jusqu'à l'aube de 2000. Depuis cette année, elle a traversé plusieurs crises politiques et à partir 2012, elle la stabilité est de retour ce qui lui a permis quelques avancées économiques avec le retour de la BAD et, un taux de croissance du PIB qui en constante évolution, au-dessus de 5% (10,27 en 2012, 9,2% en 2013, 8,76 en 2016) (populationdata.net). Malgré ces taux positifs du PIB, les retombées dans le quotidien des ivoiriens, demeurent médiocres. Le pourcentage de personnes vivant avec moins de 750/ jour était de 46% en 2015.

1.1.1. Fonctionnement des Collectivités territoriales

La décentralisation en Côte d'Ivoire a commencé dans un contexte de crise économique en 1980 avec la création de 37 nouvelles communes. Ce nombre s'est élargi à 98 communes en 1985 et cela s'est accompagné de la mise à la disposition des communes, de moyens financiers, humains, techniques et matériels ainsi que d'instruments administratifs et juridiques. En 1995, de nouvelles communes ont été créées portant le nombre à 197 et la politique de décentralisation envisageait étendre la communalisation par la création de communes rurales et aussi ériger les régions en collectivités décentralisées. Mais, cela n'a pas pu se réaliser et le coup d'état en 1999 est venu empiéter cette politique de décentralisation. En 2001, la loi n° 2001-477 d'août 2001 portant création de 56 départements, ont été érigés en collectivités territoriales en 2002 avec pour organe délibérant, le Conseil Général. Ce dernier est chargé de concevoir la politique de développement du département. Ses missions principales sont la gestion de la voirie départementale et la réalisation de travaux d'équipements ruraux, la création et la gestion d'infrastructures scolaires et sanitaires ; la promotion du développement économique, social et culturel ; la sécurité et la protection civile ; l'environnement, la santé et l'action scolaire.

Puis, on note la création de deux Districts en 2001 Abidjan et en 2002 Yamoussoukro. Ces deux villes subdivisées en communes d'arrondissement dirigées par un conseil et un maire élu au suffrage universel. Par contre, les Districts sont administrés par un Gouverneur nommé par le Chef de l'Etat. Ces districts ont pour compétence la protection de l'environnement, la gestion des ordures et autres déchets, la planification de l'aménagement du territoire du district, la lutte contre les effets néfastes de l'urbanisation etc (Ballo 2008). Le territoire national est découpé en deux types d'unités administratives. On a les circonscriptions administratives que sont les départements, la sous-préfecture et les villages puis les collectivités locales en régions, districts, les communes et les communautés rurales (Syll, 2005). La décentralisation permet l'efficacité du gouvernement central à travers les gouvernements locaux qui connaissent mieux les besoins des populations (Stigler, 1957).

1.1.2. Budget des communes et leur importance politique

La loi n° 2014-451 du 05 août 2014 portant orientation de l'organisation générale de l'Administration Territoriale présente le cadre général de l'administration décentralisée. Conformément aux dispositions de ce texte, la Côte d'Ivoire compte à ce jour, deux cent trente (230) collectivités territoriales à savoir: 2 Districts Autonomes, 31 Régions et 197 Communes. Pour la gestion 2017, 187 Communes, 31 Régions, le District Autonome de Yamoussoukro et le District Autonome d'Abidjan qui bénéficient de subvention de l'Etat. L'appui financier de l'Etat aux collectivités pour la gestion 2017 s'élève à 167,46 milliards de FCFA dont 104,20 milliards de FCFA au titre des ressources affectées pour la quote-part d'impôts partagés devant revenir aux collectivités et 63,26 milliards de FCFA au titre des dotations budgétaires.

L'Etat met chaque année à la disposition des collectivités territoriales, une partie des ressources budgétaires dont elles ont besoin pour leur fonctionnement ainsi que, pour la réalisation des projets d'investissements inscrits dans leur programme triennal. Au titre de la gestion 2017, le budget de l'Etat a prévu une dotation globale aux collectivités territoriales de 63,26 milliards. Ce montant a connu une hausse de 3.32% comparé à 2016. Cette augmentation correspond à 2,03 milliards dont 33,32% de dépenses ordinaires et 66,68% de dépenses d'investissement (soit 1,553 milliards pour l'investissement). Les dépenses ordinaires se situent à hauteur de 28,31 milliards de CFA dont 6,2 milliards de FCFA

pour les dépenses de personnel et 22,11milliards de FCFA de dépenses de fonctionnement. Ces dépenses ordinaires se répartissent par type de collectivité comme suit :

- Districts Autonomes : 5,07 milliards de FCFA;
- Régions : 13,50 milliards de FCFA;
- Communes : 9,01 milliards de FCFA;
- Provisions : 720 millions de FCFA

Il importe de noter que le District Autonome d'Abidjan bénéficie d'une dotation exceptionnelle de 3 milliards dans le cadre de la mise en œuvre du projet de désenclavement des villages du District.

En outre, les dépenses d'investissement des collectivités territoriales s'élèvent à 34,96 milliards et sont destinées au financement des projets de développement local notamment en matière d'entretien routier, de construction et d'équipement des écoles et des centres de santé. Ce montant se répartit par type de collectivité comme suit :

- District Autonome de Yamoussoukro : 1 milliard de FCFA;
- Régions : 22,8 milliards de FCFA;
- Communes : 9,76milliards de FCFA;
- Provisions : 1,39 milliard de FCFA (Ministère auprès du Premier Ministre Chargé du Portefeuille et du Budget de l'Etat, 2017).

Les collectivités locales ont pour but d'octroyer une certaine autonomie à l'administration et de faire participer la population à la gestion locale. Ainsi, en 1914, sont créées les communes mixtes de Grand Bassam et d'Abidjan et en 1915 celle de Bouaké. Puis les communes de moyen exercice que sont Agboville, Daloa, Dimbokro, Gagnoa et Man e 1956. Les collectivités territoriales sont déterminées par trois critères. Le premier est la personnalité morale qui lui permet d'agir en justice ; le second représente les compétences propres qui lui sont confiés par le législateur et le troisième lui confère un pouvoir de décision qui s'exerce par délibération d'un conseil d'élus. La fonction première des commues est de lutter contre la pauvreté et de réduire les écarts de développement. Son champ d'intervention est donc élargi : l'économie, la santé, l'éducation, l'assainissement, le sport, l'urbanisation, les infrastructures etc. Au-delà de tout ceci, les collectivités territoriales visent la bonne gouvernance au niveau politique. Mais fort est de constater, que c'est uniquement lors des périodes électorales que les villages, les plus petits hameaux des communes sont visités de façon inopinée. L'objectif étant

d'acquérir des suffrages. Les élections apparaissent donc comme un canal direct de médiation entre les populations et les politiques pour permettre à ces dernières de participer à la gouvernance de leur commune. Avec l'existence des partis politiques, certains territoires sont plus convoités que d'autres et représentent un enjeu politique majeur du fait de leur taille et des activités économiques qui y sont menées (Kra, 2013)

1.1.3. Management des Collectivités

Le management public peut être défini comme la mise en œuvre de l'ensemble des processus d'organisation, de pilotage et de contrôle des organisations publiques, qui visent à améliorer leur efficacité et leur efficience dans le contexte de leurs compétences. Il permet aux responsables du secteur public de conduire les organisations dont ils ont la charge par la mise en œuvre de techniques et de méthodes déterminées. Le nouveau management public s'articule autour d'orientations majeures telles que la territorialisation, la démocratie participative, le partenariat public-privé. Dans les faits, le couple politique / administration devient étroitement impliqué dans la mise en œuvre du management public. En effet, ceux qui ont le pouvoir de décision ne possèdent pas les expertises utiles, et ceux qui ont les expertises utiles n'ont pas le pouvoir de décision. Par conséquent, une forte interdépendance entre ces acteurs se concrétise par un management public où les rôles des uns et des autres sont largement imbriqués.

La mise en place d'outils de pilotage communs permettra de renforcer les fonctions publiques en les faisant évoluer pour devenir des centres de responsabilités. Ceci permettra au citoyen-usager de trouver des réponses à ses attentes. Certains pays de l'Union européenne commencent à mettre en application le nouveau management public qui repose sur deux axes principaux, à savoir l'ouverture des administrations sur les citoyens et sur le marché d'une part, sur la réforme des structures et des processus internes d'autre part. Il s'agit par exemple de l'Allemagne qui s'est impliquée dans la modernisation active de l'administration en développant de nouvelles formes de management et de participation citoyenne, de l'Autriche où la prise de décision se veut désormais beaucoup plus participative et n'incombe plus seulement aux responsables. Le travail et la réflexion collective se développe peu à peu, la délégation commence à devenir une réalité. Dans un tel contexte, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle important et sont utilisées intensivement. L'Autriche a mis en œuvre un processus d'assainissement drastique de son secteur public en réduisant les coûts des services tout en visant cependant l'amélioration de la qualité. En 2007, l'Autriche a souhaité développer un nouveau système d'indicateurs de performance basé plus sur la valeur et l'utilité

des activités que sur les résultats et l'efficacité. En Belgique, le rapport des groupes de travail qui a suscité le plan Copernic a défini que le fonctionnaire devait :

- être ressenti par le citoyen comme étant orienté client, expert, objectif, intègre, responsable, favorable aux réformes et souple,
- être compétent et devant exercer un service de qualité efficace et égal vis-à-vis de l'ensemble des citoyens,
- pouvoir anticiper les changements et être ouvert à l'innovation. (Lamarzelle, 2013).

La culture de résultat met en premier lieu la nécessité d'avoir une véritable gestion des ressources humaines qui, à l'intérieur du secteur public, a toujours été très décriée. De ce fait, elle constitue le chantier le plus important à mettre en œuvre d'autant qu'elle représente la clé de la modernisation. Pour les collectivités locales, la performance consiste à améliorer la qualité des services publics, maîtriser les coûts et respecter les délais. Elles doivent être très attentives à la performance de leurs actions afin de répondre aux exigences croissantes des citoyens en termes d'utilisation des fonds publics. Pour ce faire, les collectivités doivent développer des méthodes et outils d'analyse de gestion comme les diagnostics et le contrôle de gestion interne qui leur permette d'identifier les dysfonctionnements et d'évaluer correctement les résultats. Il faut aussi ajouter l'évaluation du personnel des collectivités qui permet de les responsabiliser, de les motiver et de les impliquer plus fortement. Contrairement au secteur privé qui recherche la rentabilité, le secteur public a pour objectifs principaux, la recherche de la qualité des services rendus aux usagers et la maîtrise des coûts. Pour atteindre cet objectif, l'organisation doit être structurée, pilotée, efficace et efficiente et satisfaire l'ensemble de ses partenaires. Pour les collectivités locales, il s'agit donc des usagers qui attendent une bonne qualité de service, des élus qui souhaitent voir la mise en œuvre de leurs politiques et les agents qui attendent une certaine qualité de vie au travail. (Frey-Gautier, 2007).

1.2. Etat de la situation et Opportunités

L'autonomie financière des collectivités locales revêt deux aspects. Le premier est la reconnaissance d'une capacité juridique de décision qui, du point de vue des recettes, implique un véritable pouvoir fiscal, le pouvoir de créer et de lever l'impôt et qui, du point de vue des dépenses, implique la liberté d'affecter les ressources aux dépenses. Le second est la possibilité pour les collectivités locales, d'assurer le financement de leurs dépenses par des ressources propres en volume suffisant. Ainsi, l'autonomie financière est une conséquence du principe de

la libre administration des collectivités locales (Ovono, 2009). Ce principe signifie que les collectivités locales bénéficient des ressources qui leur sont propres, elles disposent donc de moyens matériels et de moyens humains (Frey-Gautier, 2007).

Pour faire face à l'ensemble de leurs compétences, les collectivités locales en Afrique disposent de très faibles moyens et de ressources financières limitées. D'un point de vue général, les ressources de l'ensemble des collectivités africaines ne représenteraient en moyenne que 5% des ressources étatiques (contre 10% pour l'ensemble des pays en développement). A ceci s'ajoutent des disparités très importantes entre grandes villes, collectivités urbaines et collectivités rurales (100 TFD, 2010).

1.2.1. Les ressources propres des collectivités locales

Les collectivités territoriales (gouvernements locaux) sont de plus en plus impliquées dans la gestion des affaires publiques. Elles sont en charge de la fourniture de services et équipements publics à leurs populations respectives. Elles contribuent aussi au développement économique de leurs territoires et à la protection de l'environnement, le cas échéant (El-Mensi, 2016).

L'article 79 de la loi du 26 décembre 2003 portant régime financier, fiscal et domanial des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire cite parmi les ressources des collectivités locales, les recettes fiscales. Cependant, les collectivités locales ne disposent pas d'une autonomie fiscale car elles n'ont pas le pouvoir de créer un impôt, d'en déterminer l'assiette, le taux et les modalités de recouvrement. Les ressources fiscales des collectivités, proviennent du partage des impôts étatiques, du produit des impôts locaux fixés par le législateur (Ovono, 2009). Les ressources propres proviennent des impositions de toutes natures, des redevances pour services rendus, des produits du domaine, des produits financiers, des transferts de l'Etat, des dons et legs (Tsimi, 2012). L'on dispose de la patente qui est un impôt sur les activités, dont le régime apparaît à la fois complexe et archaïque. C'est un impôt direct payé par les commerçants, les industriels, les artisans etc. Cet impôt a pour objectif de taxer un revenu en fonction de l'outil de travail. Puis, l'impôt synthétique est un régime d'imposition forfaitaire auquel sont soumis tous les contribuables dont le chiffre d'affaire toutes taxes comprises dépassent un certain seuil établi par chaque pays (Dgcid, 2000). Ils sont prélevés sur la propriété et/ou l'utilisation de biens fonciers (bâtiments et terrains) situés sur le territoire de la collectivité locale (El-Mensi, 2016). On a la vignette automobile qui est rattachée aux véhicules. Ceux-ci peuvent être rattachés à une collectivité locale afin de dégager à travers une vignette, un impôt susceptible

de constituer une ressource locale. En effet, l'utilisation des véhicules implique des coûts à la fois pour l'Etat et les collectivités locales en matière d'infrastructures routières et de sécurité. Cette utilisation peut être taxée de deux manières distinctes afin de procurer des ressources à l'Etat central sous forme de recettes tirées de la taxation indirecte des transports et des carburants et, aux collectivités locales sous forme de recettes issues de la vignette (Dgcid, 2000).

Les principales caractéristiques d'une bonne ressource propre suggèrent le dynamisme, c'est-à-dire que le rendement est positivement sensible à la croissance de sa base économique. Elles stipulent aussi le caractère équitable, c'est-à-dire traiter tous les contribuables au même niveau d'égalité. On a par ailleurs, l'efficience qui signifie que la ressource propre cause le moins possible de distorsion de l'activité économique, et dont les coûts d'administration sont modérés au regard de son rendement. Pour finir, les ressources propres doivent être politiquement acceptables pour l'autorité qui l'impose aussi bien que pour le contribuable (El-Mensi, 2016)

Il existe d'autres taxes auxquelles les collectivités territoriales pourraient recourir pour mobiliser plus de ressources propres. Il s'agit de la taxe sur les activités économiques. Elle se justifie par le fait que les entreprises et commerces locaux profitent des services publics fournis par les collectivités locales lorsqu'ils ne sont pas assujettis aux impôts fonciers. Cette taxe peut prendre différentes formes. Elle peut être l'impôt sur le profit, l'impôt foncier sur les propriétés non-résidentielles, la taxe sur le chiffre d'affaires, la redevance pour l'exercice d'une activité commerciale (patente dans certains pays). On a par ailleurs l'impôt sur le revenu des personnes physiques. Il est appliqué dans certains pays développés (les pays scandinaves par exemple) où les collectivités territoriales sont habilitées à prélever un impôt sur le revenu des personnes physiques résidentes. Il y a aussi la taxe de circulation des véhicules. Celle-ci est prélevée sur l'utilisation des moyens de transport. Elle est censée compenser les coûts de maintenance des routes à la charge des collectivités territoriales. Cette taxe est souvent assimilée à l'impôt environnemental dans la mesure où elle pourrait contribuer à la diminution de l'effet de nuisance des véhicules de transport dans les villes. Les redevances d'utilisation des services viennent s'ajouter aux différentes taxes susmentionnées. Elles sont payées par les usagers des services publics locaux qui constituent une source de revenu pour les collectivités. Il s'agit des redevances de consommation de l'eau ou de l'électricité, de la redevance d'admission à des

équipements de loisirs, de la redevance d'utilisation du domaine public local telles que la plage, la rue, l'emplacement sur un marché municipal (El-Mensi, 2016).

Les collectivités locales ont recourt à d'autres types de financement en dehors des impôts. On a les concours financiers qui constituent l'ensemble des aides apportées par l'Etat sous forme de subventions et de dotations diverses au financement des dépenses. Ces concours ont pour objectif de compenser des charges imposées aux collectivités et de solidarité financière. Les articles 86, 90, 93 et 94 de la législation sur le régime financier ivoirien prévoient pour les collectivités diverses aides de l'Etat qui sont la dotation globale de fonctionnement, la dotation générale de décentralisation, la subvention d'équilibre et la subvention d'équipement pour la réalisation de programmes de développement. Ils représentent entre 34 et 74% des ressources totales. Après les concours, on a les taxes et, la rémunération de la gestion du patrimoine et des services publics locaux. Les collectivités peuvent seules fixer le taux des taxes ou des redevances. Les articles 109 et 110 de la loi des finances en expliquent les tenants et les aboutissants. En plus des concours et des taxes, on a l'emprunt. L'article 99 en Côte d'Ivoire portant régime financier, fiscal et domanial des collectivités locales, stipule que le conseil d'une collectivité peut contracter des emprunts destinés à couvrir les dépenses dans les limites et les conditions fixées par décret en conseil des ministres (Ovono, 2009).

Les communes bénéficient aussi de ressources en provenance de tiers. Ces ressources externes permettent de financer des dépenses d'investissement. Les bailleurs de fonds, face au manque d'efficacité des Etats, recherchent des emplois alternatifs de leurs ressources. La stratégie de financement des bailleurs de fonds est diversifiée sans forcément qu'une politique globale d'aide à l'investissement communal soit définie. Les apports de ces derniers sont souvent gérés dans des comptes spéciaux tel le cas de la Côte d'Ivoire où les apports étaient logés sur des comptes ouverts à la caisse autonome d'amortissement si bien que les recettes d'investissement budgétisées ne fournissent qu'une image tronquée de l'ensemble des fonds à la disposition des collectivités pour l'investissement. Les investissements financés par les bailleurs, ne sont pas spécifiquement ceux qui sont jugés prioritaires par les collectivités locales. Du fait du manque d'infrastructures, les collectivités acceptent toujours les programmes d'initiative extérieure.

Selon les chiffres de l'Observatoire de la Décentralisation du Partenariat pour le Développement Municipal, les ressources locales se chiffrent en dessous de 6000 FCFA par an et par habitant en Afrique subsaharienne. En Côte d'Ivoire, les ressources des collectivités ne

représentent que 7% du budget de l'Etat. Cette insuffisance est due à l'absence de diversification et la faible sensibilité à l'évolution de la situation économique. Cette variabilité entraîne une dépendance des pouvoirs publics moins forte et des cycles économiques. Ces concours ne sont pas évolutifs et sont souvent reconduit d'une année à l'autre. Il faut ajouter à cela, le taux de prélèvement du secteur marchand non agricole qui varie faiblement entre 0.3% et 0.6%. Ceci suggère que sur 100 FCFA, la commune ne prélève que 0.6 francs. Il y a aussi l'incivisme fiscal des contribuables qui atteint un niveau tel qu'il se traduit par une remise en cause de l'Etat et de ses prérogatives fiscales. Par ailleurs, le système fiscal local est souvent archaïque. En effet, il repose sur des stocks et non sur des flux et les bases imposables ne sont pas souvent actualisées. En outre, la chaîne fiscale est entièrement contrôlée par les services de l'Etat, les collectivités n'étant pas associées aux opérations d'assiette, de liquidation et de recouvrement des impôts. De plus, les collectivités locales ne disposent pas de moyens pour vérifier que les montants crédités sur leur compte au trésor public, représentent les ressources fiscales recouvrées sachant que les dépenses de fonctionnement et de frais de personnel représentent une grande part des ressources disponibles (73%) d'où, la nécessité d'avoir recourt à d'autres types de financement (Ovono, 2009).

1.2.2. Les financements extérieurs possibles

Les ressources des collectivités locales passent majoritairement par des financements extérieurs. En effet, la décentralisation au Mali serait financée à près de 90% par des fonds extérieurs. Cette situation est représentative des pays de l'Afrique subsaharienne. A titre illustratif, la composition du budget de la commune rurale de Diema au Mali pour l'exercice 2009, est constituée de transfert de l'Etat à hauteur de 10 millions de FCFA. Les ressources propres représentent 38 millions de FCFA et de subventions extérieures de 102 millions de FCFA, soit près de 70% de l'ensemble des recettes. Ainsi, les dispositifs d'appui aux collectivités par l'aide extérieure dépendent de la réglementation de chaque pays et, selon les cas, l'Etat intervient ou non dans la redistribution des fonds alloués par les bailleurs. L'Agence nationale pour l'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) gère le Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales (FICT) qui regroupent les appuis de l'Etat et les contributions d'un certain nombre de bailleurs de fonds. Les ressources sont redistribuées aux communes sous la forme de subventions. La part très élevée du financement extérieur des collectivités locales peut entraîner les collectivités à ne pas développer leurs ressources propres, ce qui risque de les maintenir dans une forme de dépendance à très long terme. Si la

décentralisation a normalement pour conséquence l'autonomisation financière des collectivités locales, un paradoxe peut être identifié au regard des conditions et des formes de l'appui financier extérieur. La majorité des appuis extérieurs a tendance à contourner les collectivités locales, tant sur le plan de l'évaluation des besoins que de la mise en œuvre de projets et de leur financement. Dans la majorité des cas, les financements attribués dans le cadre de fonds d'investissements dépendent souvent des critères propres aux donateurs extérieurs et non des besoins évalués par les communes et des priorités retenues (100 Tfd, 2010). L'emprunt constitue donc, pour certains acteurs impliqués dans le processus, une option ouverte de développement de l'autonomie financière des collectivités locales. Mais, les avis et les expériences sont partagés quant au réalisme de cette option. Si les métropoles urbaines sont susceptibles d'obtenir un financement par l'emprunt, les autres catégories de communes urbaines ou les communes rurales ne semblent pas en mesure d'accéder à ce type de financement. La condition nécessaire en vue d'un financement par l'emprunt passera par la stabilisation du processus institutionnel et sa légitimation, par le développement des capacités de gestion et de programmation budgétaire, ainsi que par la capacité des collectivités à définir des programmes de développement. L'accès à l'emprunt dépendra également de leur capacité à développer et à pérenniser leurs ressources propres, sachant que la majorité des recettes des communes est essentiellement allouée à des dépenses de fonctionnement incompressibles (100 Tfd, 2010).

1.2.2.1. Le Partenariat Public – Privé

Le Partenariat Public-Privé (PPP) est l'association de décisions et de moyens publics au sein d'un même système d'action dans le but de satisfaire simultanément l'attente du consommateur et du citoyen (Noisette, 1994). Les Partenariats Publics Privés sont des contrats administratifs par lesquels les pouvoirs publics et des entreprises privées s'engagent à construire ou à gérer ensemble des infrastructures ou d'autres services en se répartissant le partage des responsabilités, des droits et des risques. On distingue trois principales formes de contrats de partenariat public privée. La première forme consiste à ce que l'entreprise privée se contente de fournir les services. La deuxième est que l'entreprise privée se voit déléguer la gestion. Et la troisième est que celle-ci se voit confier la construction et le début d'exploitation d'une infrastructure (Musulay, 2018). Deux logiques d'action peuvent guider le choix du Partenariat Public Privé à savoir la recherche de marges de manœuvres financières supplémentaires, ou la mise en œuvre d'un projet dépassant les moyens de la collectivité. La première logique suppose

que, au moment de l'établissement des budgets, le recours à la gestion déléguée et aux autres techniques de débudgétisation sont des moyens qui permettent de retrouver une marge d'action (Lorrain, 1993). La seconde logique du recours au Partenariat Public-Privé est relative à un projet de développement que la collectivité ne pourrait mener seule à terme. Il peut s'agir de la construction d'infrastructures nouvelles ou de la mise en œuvre d'un projet social mobilisateur (Gaebler et Osborne, 1992). Le Partenariat Public Privé a certes un caractère global du fait du transfert de l'exécution d'une infrastructure à une partie privée, mais présente quelques spécificités. En effet, la partie publique peut du fait de l'objectif de performance, autoriser le contractant à se faire accompagner dans sa tâche par des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Concernant le paiement, une clause fait obligation au titulaire du contrat de Partenariat Public-Privé de constituer une caution garantissant aux PME le paiement au fur et à mesure de la réalisation des travaux, et ce, dans un délai maximum, soit de 45 jours, à compter de la réception de ceux-ci. L'on peut dire que la personne publique dispose d'un pouvoir de contrôle sur les conditions selon lesquels le titulaire du contrat public privé s'engage à faire appel à d'autres entreprises. La partie publique peut aussi exprimer des exigences sur les conditions de sélection et d'intervention de ces entreprises.

Concernant la rémunération de la partie privée, dans un premier temps, celle-ci se fait par la personne publique pendant toute la durée du contrat. Dans un second temps, le paiement être liée à des objectifs de performance assignés au cocontractant. Et dans un troisième temps, le paiement peut intégrer des recettes annexes, c'est-à-dire la rémunération du cocontractant privé peut faire intervenir des recettes accessoires, en particulier celles que le cocontractant privé peut être autorisé à se procurer en exploitant les infrastructures ou des équipements pour répondre à d'autres besoins que ceux de la personne publique contractante. La durée nécessairement longue du contrat PPP, les modalités originales de la rémunération du partenaire privé et le partage des risques entre le cocontractant privé et la personne publique et qui intervient sur les modalités de la rémunération font partie des mentions obligatoires que doit comporter tout contrat de PPP. En général, le recours aux contrats PPP n'est possible que dans deux situations à savoir la complexité ou l'urgence du projet (rattraper un retard préjudiciable). En général, tout contrat de Partenariat Public-Privé doit obligatoirement contenir douze mentions dont nous citons quelques-uns:

- La durée du contrat ;
- Le partage des risques entre la personne publique et son cocontractant privé ;

- Les objectifs de performance assignés à ce cocontractant privé ;
- La rémunération du cocontractant privé ;
- Les obligations du cocontractant privé relatives à la protection du domaine public et/ou du service public ;
- Les modalités de contrôle par la personne publique de l'exécution du contrat.

Le contrat PPP présente non pas des contraintes mais aussi des avantages à savoir le choix éclairé et justifié de la personne publique à la suite de l'étude préalable. Il y a la souplesse du contrat. En effet, le titulaire du contrat PPP prend en charge la maîtrise d'ouvrage et le contrat est susceptible d'évoluer tout au long de sa vie afin de s'adapter au mieux à tous les changements d'environnement pouvant intervenir. Le contrat PPP met en avant l'efficacité, la qualité de gestion et il incite au respect des coûts et des délais. Il fait porter les risques par les partenaires afin de trouver et mettre en place des solutions optimales en termes de gains, donc, par le partage équilibré des risques entre la personne publique cocontractante et les opérateurs privés. Les contrats PPP apportent une prévisibilité financière allée à une contractualisation minutieusement définie et encadrée entre les différents partenaires (Musulay, 2018).

1.2.2.2. *Les financements participatifs (crowdfunding)*

Le financement participatif permet de soutenir des projets en provoquant la rencontre entre les épargnants qui recherchent des projets à financer pour investir et des porteurs de projet qui ne veulent ou ne peuvent faire appel au crédit bancaire. Ces plateformes s'organisent par thématiques : projets culturels, sociaux, environnementaux etc. Ces apports financiers peuvent prendre la forme de prêts ou de dons. Ces plateformes se financent en prélevant une commission (de 5 à 12 %) sur les fonds récoltés (Cifal, 2009). Le financement participatif, n'a pas encore de définition juridique. C'est un mécanisme qui permet de récolter des fonds auprès d'un large public, afin de financer un projet créatif, associatif ou entrepreneurial. Selon l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), il permet de collecter des fonds auprès des internautes afin de financer un projet spécifique. Ces fonds sont généralement levés auprès d'un grand nombre d'internautes sous la forme de contributions relativement faibles. Il fonctionne donc via l'internet, grâce à des plateformes. Les opérations de crowdfunding peuvent être des soutiens d'initiative de proximité ou des projets défendant certaines valeurs. Elles diffèrent des méthodes de financement traditionnelles et intègrent souvent une forte dimension affective (Napf, 2015).

On distingue plusieurs types de financement participatif :

- Le don philanthropique qui se rapproche du mécénat ;
- Le don avec contreparties symboliques ;
- Le prêt avec ou sans intérêt ;
- La souscription de titres (actions ou obligations) qui majoritairement se traduit par l'entrée au capital de la structure.

Plusieurs caractéristiques peuvent être relevées concernant le financement participatif. D'abord, le libre choix du projet pour le contributeur c'est-à-dire, la plateforme de crowdfunding sélectionne des projets selon des critères qui lui sont propres, et qui sont proposés aux internautes. Ce premier filtrage permet d'offrir aux contributeurs financiers une sélection de projets parmi lesquels il reste libre de son choix. Chaque projet est présenté de façon individuelle. Ensuite, le contributeur peut donc choisir directement le projet qu'il souhaite financer, en fonction de ses convictions personnelles. Un lien s'établit sans intermédiaire entre le porteur de projet et son contributeur financier. Enfin, il existe une certaine transparence dans la relation qui se crée entre le porteur de projet et son contributeur, puisque celui-ci dispose de la traçabilité de l'affectation des fonds tout au long du projet, des opérations qui seront effectuées sur la plateforme, ainsi que des modes de rémunération de celle-ci (Napf, 2015).

Les atouts de ce mode de financement alternatif au système bancaire traditionnel, résident dans la quasi-inexistence d'intermédiation entre le porteur de projet et son contributeur. Il repose ainsi sur le libre choix par le contributeur du projet dans lequel il souhaite investir, le lien direct entre les deux protagonistes, et la transparence dans leur relation. Au-delà de l'apport financier qu'il génère, c'est une communauté qu'il réunit autour d'un projet. Même si la plateforme peut être considérée comme un intermédiaire entre le porteur et ses contributeurs, à ce jour, elle se distingue de l'intermédiaire classique (la banque). Il existe également des points de vigilance issus du fait que l'investissement et le prêt dans le crowdfunding sont des placements à risque. En effet, ceux-ci nécessitent de la part de l'investisseur, de contrôler la crédibilité et le sérieux de la plateforme sur laquelle il s'engage auprès du porteur de projet. Il relève donc de sa responsabilité de vérifier la véracité des informations portées à sa connaissance. Afin de sécuriser les pratiques du crowdfunding, le parlement en France par exemple, est intervenu pour établir un premier cadre juridique spécifique au financement participatif (Napf, 2015).

1.2.2.3. La coopération entre les collectivités locales ou coopération décentralisée

Par rapport aux interventions des bailleurs de fonds classiques, la coopération décentralisée a pour but de mettre en œuvre des partenariats rapprochés entre élus politiques (maires). L'inscription des interventions dans la durée, la signature de conventions et un dispositif permanent de concertation, qui sont des facteurs de réussite, tiennent à sa proximité humaine et institutionnelle. Dans la coopération entre les collectivités ou coopération décentralisée, une attention particulière est accordée à la rationalisation des modes de gestion technique et financière ou des ressources humaines des structures communales autour du développement de la capacité à prendre des décisions efficaces. Dans cette approche, le risque est de ne pas suffisamment vouloir partir des normes locales dont la rationalité peut ne pas être en phase avec celle qui est préconisée (Groupe de travail d'Epargne Sans Frontière, 2013). Selon le contenu qui lui est donnée et selon les objectifs poursuivis, on peut identifier trois types d'approche de la coopération décentralisée. Pour certains, la coopération décentralisée est un moyen de rapprochement entre les hommes, une école de solidarité, un espace de rencontre interculturel. La coopération décentralisée renvoie à des rapports de solidarité et à une meilleure connaissance mutuelle entre les hommes. Dans ce cas, les collectivités territoriales interviennent surtout dans les domaines de « l'aide solidarité » (envoi d'objets en nature livres, matériel médical, matériel de transport, etc.) et pour le financement de petites infrastructures (puits, écoles, centres de santé, etc.). Leurs actions ne se distinguent pas des modes traditionnels d'appui au développement. Elles s'intéressent plus à l'équipement de dispensaire par exemple qu'à l'organisation du système local de santé. Autrement dit, la coopération décentralisée du point de vue de l'aide solidaire se penche plus à la réalisation d'infrastructure qu'aux procédures et dispositifs de soutien aux innovations sociales.

Par ailleurs, d'autres acteurs agissent plus franchement sur le registre du développement communal en appuyant la gestion de services urbains, la mise en place de zones artisanales, l'amélioration de la qualité des services de santé, l'enlèvement et le traitement des ordures ménagères, etc. Cette deuxième approche inscrit l'appui aux collectivités dans le contexte politique et institutionnel du pays de leur partenaire. Celle-ci étend parfois son action par la mise en place de mutuelles de santé, de formation professionnelle, par une contribution financière à des fonds locaux de développement avec l'idée de favoriser les dynamiques de développement local. Cette deuxième forme d'approche nécessite parfois une relation longue

entre les collectivités locales et donc une relation de confiance à établir pour pouvoir construire ensemble l'avenir.

En outre, il existe une troisième approche qui est rarement appliquée. Elle consiste à ce que la collectivité locale se constitue en interlocuteur des associations afin de contribuer à instaurer une notion de service public, aider à prendre en compte l'existence et les demandes des groupes sociaux minoritaires, favoriser une attention des techniciens des services publics nationaux aux demandes des populations, inciter à l'élaboration de plans locaux de développement, travailler en concertation avec l'Etat, appliquer les systèmes de fiscalité locale etc. En adoptant cette démarche, les collectivités territoriales aideront leurs partenaires à réintroduire l'action publique dans le développement à partir des problèmes concrets que vivent les populations. Le constat fait est que, des élus locaux jugent positivement l'intérêt de mener des actions de coopération car ils y voient un effet de notoriété et d'image mais, ils sont également prêts à mobiliser les compétences de leur collectivité, utiles à la structuration et au renforcement de leurs collectivités partenaires. Ils espèrent même dans certains cas en tirer un profit politique original. Tout en diffusant leur savoir-faire, les collectivités locales élargissent leurs horizons dans un monde où l'appartenance à des réseaux internationaux est devenue une exigence (cas en Europe).

La coopération entre les collectivités permet le développement des villes ou villages par le biais des jumelages comme c'est le cas du village de Diaranguel, dans la Région nord du Sénégal, qui jouit d'un poids à aucun autre égal dans la communauté rurale de Pété, grâce à son jumelage avec un bourg (une petite ville) français. Le risque dans les coopérations décentralisées, est qu'il peut y avoir transfert du mode organisationnel d'une collectivité à l'autre qui peut être en déphasage avec le mode organisationnel local. Les sociétés dites au sud, ont leur structuration, leur organisation, avec des pouvoirs traditionnels, des autorités religieuses, des associations professionnelles, des notables, des groupements de producteurs etc. (Husson, 2012).

1.2.2.4. *La finance solidaire*

La finance solidaire définit le circuit reliant, d'une part, les particuliers et personnes morales souhaitant que leur épargne serve à des projets économiques à fort impact social et environnemental avec un objectif plus large que celui de générer de la rentabilité financière. (Finansol, 2017). La prestation de service de la finance solidaire se caractérise par la gestion de la mise à disposition pendant un temps déterminé des moyens de paiement par le prestataire,

c'est-à-dire, l'organisme de finance solidaire, à destination de l'utilisateur, le porteur de projet individuel ou collectif. Puis, la relation de service se construit à partir des interactions entre le prestataire de service et l'utilisateur.

Les ressources des organisations de finance solidaire proviennent des ressources marchandes, publiques (subventions), des dons et coopératives. Ses bénéficiaires sont des personnes physiques ou morales ou associations ayant des difficultés d'accès au crédit bancaire. La finance solidaire s'appuie sur un accompagnement socio-financier qui permet de créer une relation de confiance.

La finance solidaire met en place une activité de transformation double, la transformation financière et la transformation sociale de l'emprunteur (initiation à la gestion et à l'entrepreneuriat) et de son projet. La récurrence des rencontres entre le porteur de projet pendant l'élaboration de la prestation permet de créer une relation de confiance qui sera concrétisée ou dissoute dans la phase de remboursement. Ainsi, il doit exister une proximité géographique entre l'organisation et le porteur de projet. Mais aussi, la structure de finance solidaire peut passer par une structure d'accompagnement pour atteindre sa cible (Artis, 2008).

Les organisations de finance solidaire établissent des relations commerciales, institutionnelles, professionnelles entre elles et avec les autres acteurs du territoire. Il s'agit des banques, des collectivités territoriales, des entreprises, des associations etc. Elles mobilisent de multiples réseaux avec des fonctions précises. Ce sont le réseau de structures accompagnatrices (prise en charge de l'accompagnement avant la création), le réseau des prescripteurs (qui adressent des usagers potentiels), le réseau des financeurs de la structure (les banques, collectivités territoriales qui financent la structure), le réseau des financeurs solidaires et bien d'autres.

La présence de la finance solidaire sur un territoire favorise un dynamisme économique et social qui se concrétise par la production de services qu'ils soient marchands ou non, de services économiques et sociaux (création d'activité et d'emploi, échanges d'informations, mobilisation de bénévoles et de partenaires locaux etc.). Cette production d'activités engendre directement ou indirectement de l'emploi. Les partenariats favorisent des transferts de richesses entre des quartiers, des territoires etc. Les encours de l'épargne solidaire ont atteint 4,7 milliards d'euros en 2012, soit une hausse de 33% sur un an. La finance solidaire rencontre aujourd'hui une aspiration citoyenne. Les épargnants veulent rendre une réalité à leur argent (Dynamiques Associatives, 2013). L'épargnant solidaire peut devenir actionnaire d'une entreprise solidaire,

de façon directe ou par le biais de l'épargne salariale. Il peut également se tourner vers des établissements financiers comme une mutuelle d'épargne ou une banque qui proposent des produits labellisés : livrets bancaires, assurance-vie, SICAV etc. Les entreprises solidaires soutenues par cette épargne sont avant tout inscrites dans les domaines de l'écologie, du logement, de l'emploi et de la solidarité internationale (Napf, 2015).

1.3. Présentation de l'idée

Vue la situation décrite, le recours à l'emprunt est considéré comme nécessaire et représente une réelle opportunité pour la mise en place d'infrastructures susceptibles de dynamiser les économies locales et de mettre à disposition les services collectifs de base. L'accès à l'emprunt est envisageable pour les grandes métropoles, eu égard à leur potentiel d'épargne, ainsi qu'à leurs potentialités économiques. Les petites communes ne pourraient accéder à l'emprunt que dans le cas d'un regroupement sous forme de mutualisation de petites et de moyennes communes, en vue de l'obtention d'un emprunt solidaire, qui permettrait ainsi de répartir l'apport de garanties et la charge financière entre elles. Des organismes recommandent aussi le recours à l'emprunt pour les collectivités locales, par le biais du marché obligataire et des banques de développement, qui s'avèrent plus avantageuses que les autres institutions financières (100 Tfd, 2010). Ainsi, les conditions d'accès à l'emprunt au niveau des communes, peuvent concerner le développement des ressources financières propres, de leurs ressources humaines et de leurs compétences techniques. Au niveau de l'Etat, peuvent être identifiées des mesures visant une clarification des compétences des collectivités locales, un transfert des moyens financiers correspondants, l'apport d'une garantie auprès des institutions financières. Il peut y avoir aussi une action coordonnée de l'ensemble des acteurs : collectivités locales, Etat, partenaires au développement, institutions de crédit (100 Tfd, 2010).

L'idée donc du projet est de pallier à l'insuffisance des ressources des collectivités en leur offrant plusieurs types de financement que nous avons mentionné plus haut. En leur proposant ce service, cela vise à diversifier les ressources des collectivités afin de les accompagner dans la réalisation de leurs différents projets et ainsi, améliorer le cadre de vie des populations.

1.4. Résultats attendus

La réalisation de ce projet permettra aux collectivités territoriales :

- De découvrir d'autres types de financement ;
- d'être plus autonomes ;
- de réaliser plus de projets pour une meilleure prise en compte des préoccupations des populations.

A cet effet le projet envisage (pour un échantillon minimum de 5 mairies sur 8) de :

- permettre à au moins 25 localités de bénéficier d'un financement en 5 ans ;
- former environ 60 personnes par an à raison de 2 agents par mairie par session et sachant que nous prévoyons 6 sessions/ an. En faisant une marge d'erreur de 20 personnes dans le sens où certains agents seraient les mêmes à venir aux formations, on a 40. Ce qui donne un total de 200 agents formés en 5 ans. En émettant l'hypothèse aussi que des agents des 3 mairies restantes qui n'avaient pas suivis les formations viennent l'année suivante, toujours avec 2 agents par mairies, nous aurons en plus des 40, 6 autres agents ce qui porterait le chiffre à 230 sur 5 ans (en moyenne, car la 1 ère année nous prévoyons 3 sessions de formations vu que les 6 premiers mois seront consacrés à la promotion du cabinet).

1.5. Impact du projet

L'objectif de ce projet est de changer le paysage de financement des collectivités afin de leur donner plus d'autonomie dans la réalisation de leurs différents projets. Le volet formation et accompagnement viendra en appui pour donner une autre image de l'agent public, un agent plus rigoureux envers lui-même, professionnel et dynamique ayant réellement une prise de conscience du bien public dont il est un agent et non un propriétaire, avec une obligation de rendre compte de ses activités quotidiennes auprès du supérieur qui lui aussi s'engage dans cette dynamique pour un bien commun davantage mieux géré. Cette prise de conscience permettra aux élus d'être plus proches de leurs populations et ces derniers, de savoir que leurs représentants répondent à leurs attentes pour un meilleur cadre de vie.

1.6. Plan de mise en œuvre

Nous irons d'abord échanger avec les Secrétaires généraux de chaque mairie pour leur présenter le projet. Nous leur présenterons les types de financement que nous proposons et des maquettes de formation établies en fonction des besoins de formation qu'ils nous ont soumis

dans les questionnaires. Il y aura en plus des déplacements, des appels téléphoniques réguliers pour entretenir les relations. Les radios locales seront utilisées pour se faire connaître. Pour la dispensation des formations, nous aurons recourt à des experts dans leur domaine. Ce faisant, nous avons déjà un catalogue de formateurs comprenant des universitaires comme des professionnels ayant des expériences dans leurs différents domaines de formation. Ensuite, au-delà des formations, le cabinet sera présent aux côtés des mairies pour un suivi-évaluation continu dans la réalisation d'un projet spécifique que celles-ci voudront conduire. Enfin, l'on pourra signer un partenariat avec les maries via le service de la décentralisation pour la recherche de financement des collectivités locales. La première année, nous serons dans la région du Gbêkê avec pour chef-lieu la ville de Bouaké qui abritera notre siège et jusque dans la région du Bélier avec comme chef-lieu de département Yamoussoukro où nous nous arrêterons avant de poursuivre la deuxième année avec les autres villes du département. Par la suite, nous atteindrons peu à peu les autres villes de la Côte d'Ivoire en procédant région par région.

Tableau 1 : Plan de mise en œuvre de l'activité

	2020						
	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.
Démarches administratives du cabinet							
Recherche de financement							
Mobilisation des ressources humaines et technique							
Démarrage des activités du Cabinet							
Communication et rencontre avec la cible							

Source : Auteur

Cette section a mis en avant les opportunités du projet en faisant ressortir l'insuffisance des ressources des collectivités face à leurs besoins croissants. En effet, les ressources dont disposent des collectivités locales en Afrique subsaharienne, ne représentent que 5% du budget total des Etats (Ovono, 2012). Si les collectivités en Europe dépendent un peu plus de 2 000 000 FCFA par habitant, en Afrique, cela représente moins de 6 000 FCFA (Ovono, 2012). En Côte d'Ivoire, les ressources des collectivités s'élèvent à hauteur de 7% du budget de l'Etat. Les dépenses d'investissement sont très faibles, soient de 3,42%, 3,27% et 3,57% respectivement

en 2005, 2006 et 2007. Ainsi, la nécessité de mettre en place ce projet est réelle. L'impact du projet et les résultats attendus montrent que le projet permettra de changer la vision actuelle du financement des communes par l'apport d'autres types de financement. Ceci permettra aux responsables des communes d'améliorer le cadre de vie de leurs populations par la réalisation de plus de projets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE

Cette partie concerne l'élaboration organisationnelle et technique dans la mise en œuvre du projet c'est-à-dire, les statuts du cabinet, l'organigramme avec les différents postes et la faisabilité technique.

2.1. Choix du statut juridique

On distingue plusieurs formes juridiques d'entreprises. Plusieurs critères interviennent dans le choix de la forme juridique. Ces critères partent de la volonté ou non de s'associer avec des tiers, des perspectives de développement de l'entreprise et de la fiscalité qui nous sera affecté. Chaque forme juridique énumère le nombre d'associé, détermine le capital minimum exigible pour le démarrage de l'activité, la responsabilité des associés, le type d'imposition, les avantages et les inconvénients. Il est donc important de connaître les différentes formes afin d'opérer le choix qui nous convient le mieux, qui correspond à notre vision de l'entreprise que nous voulons mettre en place. On distingue principalement :

Tableau 2 : Statuts juridiques

Type de société	SA	SAS	EURL SARL	Entreprise Individuelle (EI)
Capital minimum	10 000 000 FCFA	Pas de capital minimum exigé	1 000 000 FCFA	Pas de capital
Responsabilité financière	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsable des dettes sur la totalité de son patrimoine personnel
Imposition des bénéficiaires	Impôt sur les sociétés	Impôt sur les sociétés	S.A.R.L.: Impôt sur les sociétés E.U.R.L. : Impôt sur le revenu (BIC ou BNC) avec possibilité d'option à l'IS	Impôt sur le revenu de l'entrepreneur
Avantages	-Peut faire appel public à l'épargne -Bonne crédibilité vis à vis des banques	-Très grande souplesse de fonctionnement -Facilité de cession des actions	-faible capital à libérer à la création -apports en industrie autorisés	-Aucun coût de fonctionnement -Formalités administratives et fiscales limitées pour les petites entreprises individuelles
Inconvénients	-Coûts fixes de fonctionnement assez importants Peut être lourd à gérer	-Coûts fixes de fonctionnement assez importants - Rédaction minutieuse des statuts	Limité en nombre d'associés -Crédibilité inférieure à une SA vis à vis des banques	

Source : siteconfree.fr

Après avoir fait une synthèse du statut juridique des entreprises (la liste n'étant pas exhaustive), notre intérêt s'est porté sur l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL). Cette entreprise est à cheval entre l'entreprise individuelle et la Société Anonyme à

Responsabilité Limitée (SARL) et peut facilement basculée vers la dernière citée en vue d'un agrandissement dans le futur. Notre structure étant un cabinet, pour un démarrage nous partons en personne individuelle tout en limitant les activités de l'entreprise à sa personnalité morale, de sorte à distinguer les biens du promoteur de celui de l'entreprise tout en nous laissant une marge de manœuvre pour l'avenir, d'où le choix de l'EURL. Ce choix présente l'avantage également de commencer nos activités avec peu de capitaux et elle laisse le choix entre l'imposition sur le revenu ou sur la société. La responsabilité du gérant est limitée à ses apports.

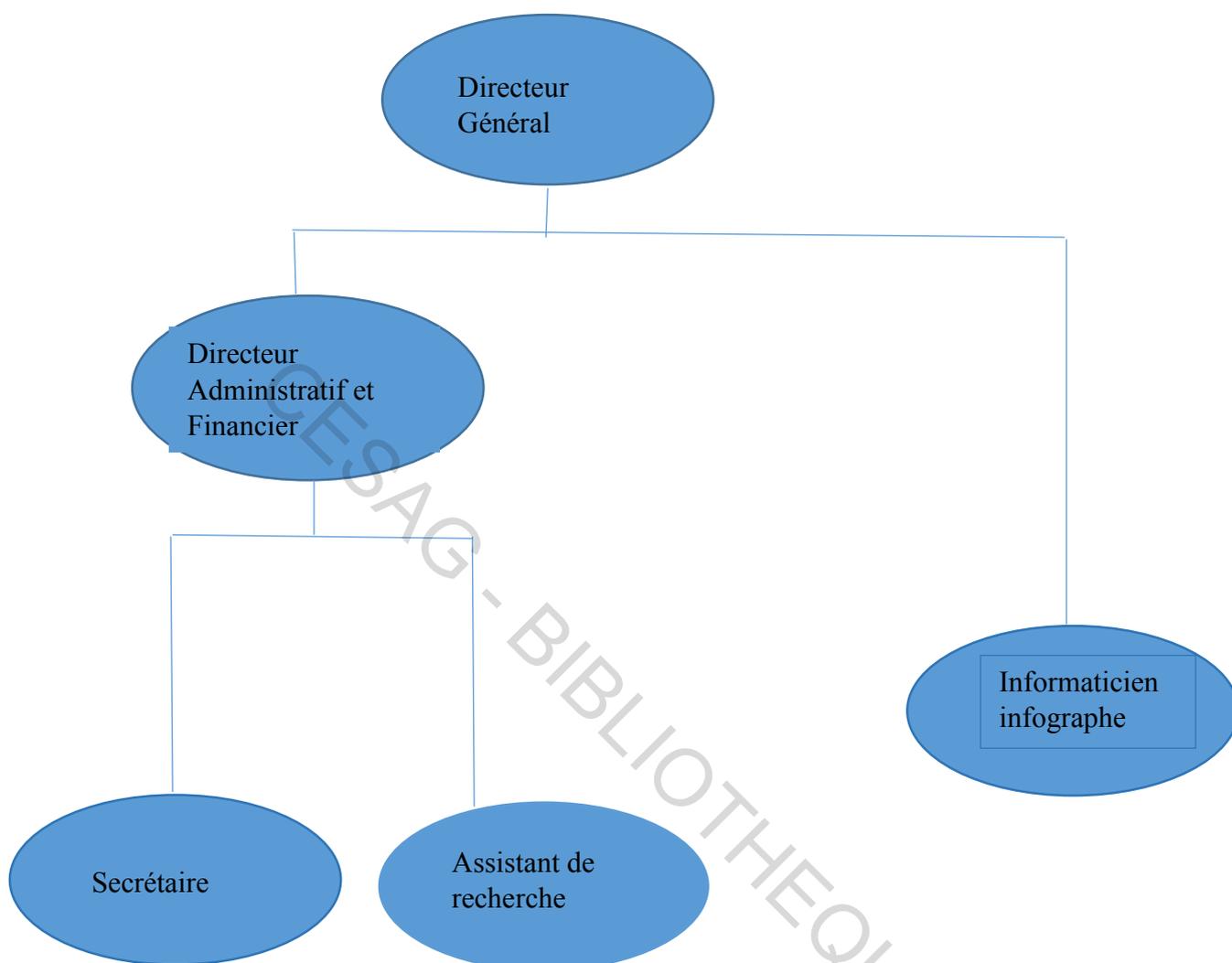
2.2. Présentation du promoteur et de l'étude de marché

Le promoteur se nomme Brou Angeline diplômée en Master Banque Finance ayant une expérience dans les cabinets pour avoir été Assistante Chargée de la Recherche dans un cabinet de formation orienté vers les EPN (Etablissements Publics à caractère National), Enquêteur et Chefs enquêteurs dans le cadre de l'Assurance Maladie Universelle financé par la Banque Mondiale pour le compte de la Côte d'Ivoire. Au-delà de ces expériences, la formation de qualité en Banque Finance m'a permis d'acquérir des compétences en recherche de financement qui est l'un des axes de la mise en place du cabinet et d'approche de la clientèle cible (les collectivités locales).

2.3. Structure organisationnelle et technique

Le cabinet comprend six personnes, cinq employés et le promoteur. Chaque membre du cabinet a une mission bien définie comme on peut le voir à travers l'organigramme ci-dessous (les missions étant détaillées dans un tableau en annexe) :

Figure 1 : Structure organisationnelle



Source : Auteur

2.4. Evaluation de la faisabilité technique

Le projet nécessite cinq personnes pour un début dont les rôles sont susmentionnés. La connexion au réseau internet est indispensable. Nous aurons besoin d'ordinateurs dont deux (02) de bureau et deux (02) portables, d'une ligne téléphonique, de quatre (04) bureaux, d'une imprimante, d'une salle de formation qui peut être louée et d'un vidéo projecteur pour animer les formations. L'Assistant de recherche et le gérant seront très souvent à l'extérieur à la rencontre des publics cibles et donc la nécessité d'une voiture s'impose. Celle-ci servira aussi de liaison entre le bureau et la salle de formation pour le matériel à déplacer lors des formations.

Le projet commencera dans la région du Gbêkê (mais nous intégrerons Katiola, Tiébissou et Yamoussoukro) avec pour chef-lieu de région la ville de Bouaké qui est une ville carrefour de la sous-région avec d'énormes potentialités économiques (60% des achats du département se font à Bouaké, une ligne de transport incontournable en Côte d'Ivoire et dans la sous-région, un aéroport, le plus grand marché de gros de l'Afrique atoo.ci du 9/06/2018 etc.). Elle est la deuxième plus grande ville de la côte d'Ivoire mais un peu laissée pour compte. A travers elle, nous pourrions toucher les villes connexes à savoir Djébonoua, Botro, Sakassou. Le premier semestre de la mise en place du projet sera essentiellement consacrée à la recherche de ressources humaines, d'un emprunt pour compléter nos fonds, d'un local qui abritera le cabinet, des formalités administratives quant à l'existence formelle de celui-ci et à la recherche de marché de marché en se faire connaître auprès des mairies et, pour ce faire, nous aurons recours aux radios locales en plus du déplacement.

Ce point a permis de mettre en évidence les ressources humaines et matérielles dont nous avons besoin dans la réalisation de notre projet. Il en ressort que nous avons besoin de cinq personnes pour mener à bien l'activité. Il s'agit d'un Directeur Général, d'un Directeur Administratif et Financier, d'une Secrétaire, d'un Assistant de Recherche et d'un Informaticien Infographe. Nous recourons aux services d'un comptable à l'extérieur. Il a été dégagé également, de façon pratique comment le projet sera exécuté et les premières communes à être visitées par le cabinet.

3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING

La taille, la densité de population et le degré d'urbanisation des collectivités locales influencent notablement les capacités et les opportunités de financement. L'emprunt dans notre cas d'étude, est l'acte par lequel la commune demande des fonds nécessaires pour financer ses investissements, en offrant certains avantages en contrepartie ou moyennant une commission..

3.1. Etude de marché

L'étude de marché consiste à présenter l'offre et la demande par rapport secteur d'activité dans lequel l'on désire s'établir. Dans le cas précis de notre activité de financement des collectivités locales, le principal concurrent est le Fonds de Prêts aux Collectivités Locales (FPCL). Il existe depuis 1989. Son activité est d'apporter des ressources aux collectivités sous formes d'emprunt allant de 25 000 000 à 60 000 000 FCFA selon la taille de la population et le type de besoin exprimé. Le Fonds depuis sa création, a financé 24 communes de 1989 à 2016. Depuis cette date, l'on constate l'absence du FPCL dans le paysage du financement des communes. Le renseignement du questionnaire qui nous a servi dans l'étude de marché, témoigne de cela à travers les réponses des agents des mairies. Cette structure représente donc notre principal concurrent. Nous allons toutefois mettre en évidence le mode de fonctionnement de cette structure afin d'en déceler les insuffisances qui nous permettent de justifier la mise en place du projet.

3.1.1. Principal concurrent Côte d'Ivoire : le FPCL

En Côte d'Ivoire, il existe le Fonds de Prêt aux Collectivités Locales (FPCL). Le Fonds de Prêts aux Collectivités Locales a pour objet d'accorder aux communes, sous certaines conditions qui seront fixées par arrêté, aux associations d'utilité publique intercommunale, des prêts à moyen ou long terme pour la réalisation de leurs programmes d'investissements. Il s'agit de prêts remboursables avec un taux de 11% (Cifal, 2009).

Les ressources du FPCL proviennent :

- du produit des emprunts contractés par l'Etat ou par la BNI et des emprunts obligataires émis par la BNI ;
- du remboursement et la rémunération des prêts consentis ;
- des dotations et des subventions de l'Etat.

On distingue deux types de subventions : les subventions directes et les subventions indirectes

- Les subventions directes (Etat)

De manière générale l'Etat de Côte d'Ivoire attribue chaque année des subventions aux Collectivités. Les subventions de l'Etat se sont imposées comme des revenus locaux, indissociables des recettes communales. Cette situation énumère trois raisons essentielles.

- La première stipule que les subventions de l'Etat sont issues du Budget Général de l'Etat qui n'est qu'une partie des recettes perçues par l'Etat sur l'ensemble du territoire national, c'est-à-dire au sein des collectivités territoriales.
- La deuxième tient au fait que les subventions allouées aux communes sont inscrites dans la loi de finances dont les taux sont à l'avance communiqués aux bénéficiaires qui les prévoient dans leurs propres budgets lors de leur élaboration.
- La troisième raison résulte de ce que les subventions de l'Etat représentent environ 40 % du budget des communes de taille moyenne, à l'exclusion des 10 communes d'Abidjan et entre 75 % à 98 % du budget pour toutes les autres communes (Cifal, 2009).

- Les subventions indirectes

Les subventions indirectes sont des subventions d'investissement. Ces fonds sont octroyés par l'Etat ou des organismes privés et destinés à aider les collectivités locales à réaliser les équipements d'utilité collective. Ces fonds sont classés en deux groupes : les fonds d'investissement non remboursables qui sont alloués sous forme de dons, ou de subventions. L'on peut noter que la dotation peut-être haussière ou baissière en fonction de la conjoncture économique nationale et internationale. Puis les fonds d'investissement remboursables (Cifal, 2009).

Tableau 3 : Types de financement de FPCL

POPULATION	De 5 000 à 50 000 habitants	De 50 000 à 150 000 habitants	De 150 000 et + habitants
SUBVENTIONS	25 000 000 CFA / an	40 000 000 CFA/an	60 000 000 CFA /an

Source : Auteur

Le FPCL, finance les projets présentant un intérêt local et ayant une compétence communale.

Il s'agit des investissements suivants :

- investissements susceptibles de procurer des recettes ;
- équipements urbains d'infrastructures de type voirie communale, drainage, assainissement ;
- équipements à caractère éducatif ou de santé (écoles et dispensaires) ;
- équipements urbains du type bâtiments administratifs ;
- équipements de services publics tels que véhicules de ramassage des ordures ménagères.

Ces prêts sont rémunérés au taux de 11% et la durée varie selon le type d'investissement (5 à 12 ans) (Cifal, 2009).

Le Cifal octroie les crédits selon les conditions suivantes :

- La solvabilité de la collectivité :

Elle suppose une analyse de la solvabilité de la collectivité à partir des comptes administratifs des trois années antérieures à l'année de la demande du prêt et à partir du budget de l'année de la demande de prêt. La collectivité doit jouir de la justification de sa qualité sociale et économique (Cifal, 2009).

- L'utilité et la rentabilité du projet :

Pour qu'un investissement soit financé par un prêt FPCL, il faut qu'il porte sur les besoins réels de la population dans le domaine concerné par la demande de prêt, qu'il soit justifié au regard du programme triennal de la commune et qu'il génère des recettes (Cifal, 2009).

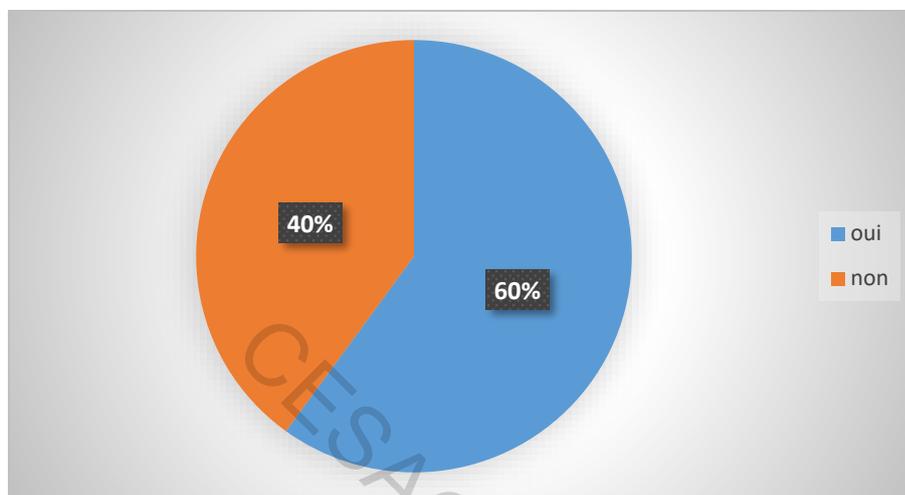
Le FCPL depuis sa création par le décret n°89-962 du 30 août 1989 jusqu'en 2016 (en 27 ans d'existence) n'a financé que 24 communes sur 197 collectivités que compte la Côte d'Ivoire (neoindependance.canalblog.com, archives 2016). Et comme on peut constater à travers la segmentation des financements ci-dessus, les projets financés sont de petites tailles. Il s'agit de la construction d'abattoir ou de construction de marché (neoindependance.canalblog.com, archives 2016).

L'analyse de la demande correspond aux besoins exprimés par les collectivités que nous avons pu recueillir grâce au questionnaire.

3.1.2. Analyse du volet financement

L'analyse du financement consiste à observer le besoin de ressources financières exprimées par les collectivités.

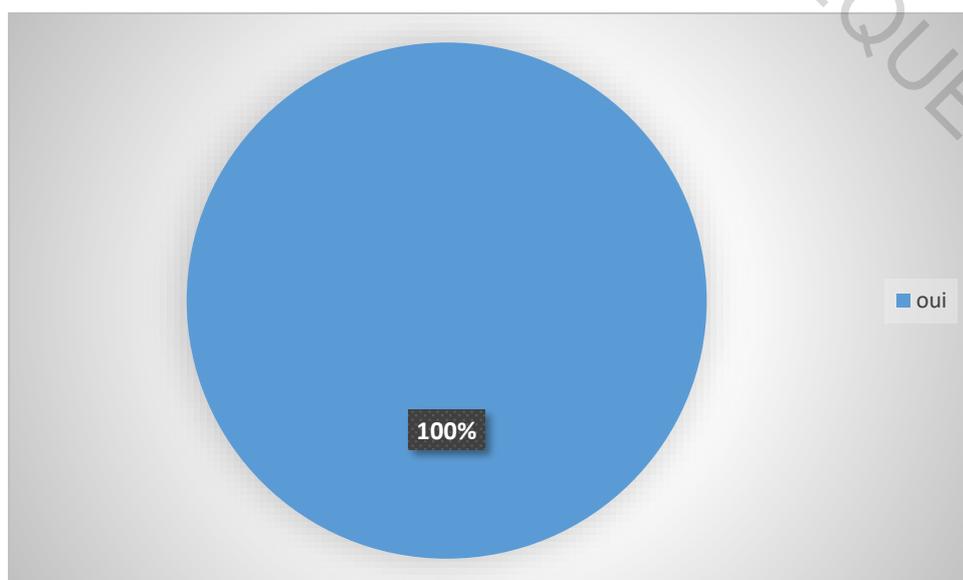
Graphique 1 : Accompagnement des bailleurs



Source : Auteur

60% des collectivités ont été accompagnés dans la réalisation de leur projet par des bailleurs. Ce qui est encourageant pour la mise en place du service financement. Quant à savoir si elles souhaitent améliorer leur financement, elles toutes ont répondu favorablement à travers le graphique ci-contre :

Graphique 2 : Amélioration du financement

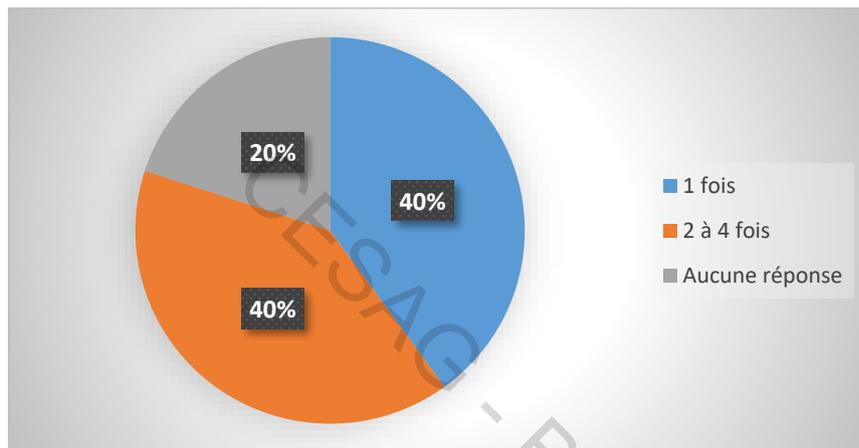


Source : Auteur

3.1.3. Analyse du volet formation

Concernant les formations, les formateurs seront choisis selon la demande spécifique de formation. Nous disposons d'un panel d'enseignants allant de professionnels aux enseignants chercheurs, des professionnels de l'économie de la santé et des archivistes. Ainsi, 80% des agents interviewés souhaitent se faire former au moins une fois dans l'année comme on peut le voir à travers le graphique suivant :

Graphique 3 : Régularité des formations



Source : Auteur

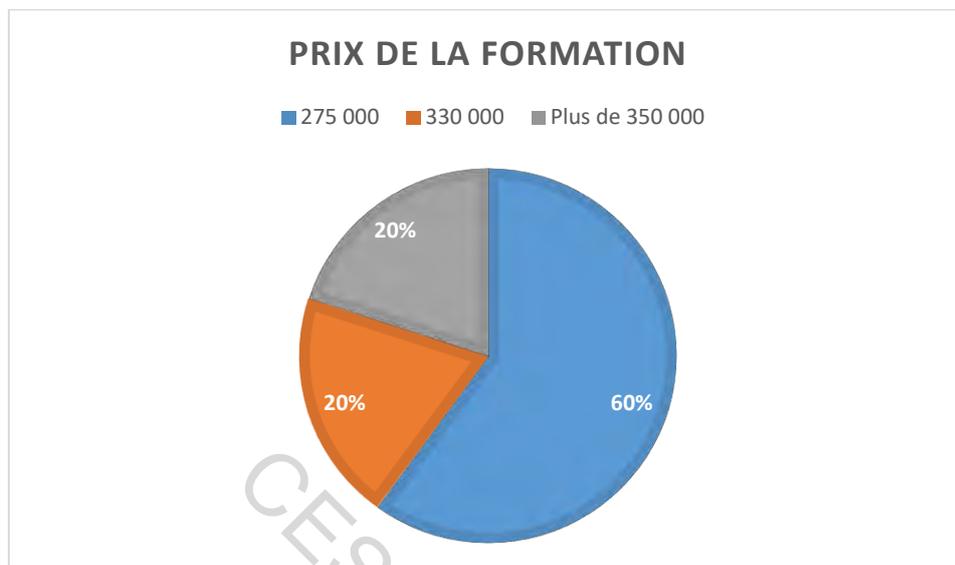
Par ces statistiques, on constate que le besoin de formation est très accentué.

Les agents ont donc souhaité se faire former dans les domaines suivants :

- gestion des archives ;
- outils ou techniques d'insertion des jeunes ;
- développement durable Environnement et cadre de vie ;
- gestion administrative communale ;
- recherche de financement ;
- communication d'entreprise ;
- suivi-évaluation etc.

Les prix au quels les agents souhaitent se faire former sont représentés ci-contre :

Graphique 4 : Prix des formations



Source : Auteur

60% des répondants sont prêts à payer 275 000 FCFA pour se faire former. 20% sont prêts à déboursier 330 000 FCFA et 20% seraient prêts à payer au-delà de 350 000 FCFA. Vu que 60% des agents sont prêts à payer 275 000 F et 40% à payer plus de 300 000 F, nous avons fait la moyenne des coûts qui est de 318 000 F environ. Mais nous avons pris une marge d'erreur de 18 000 F pour établir un prix à 300 000 F CFA dans l'analyse financière du projet. Ce prix représente la moyenne pratiquée par les cabinets de formation sur le marché ivoirien.

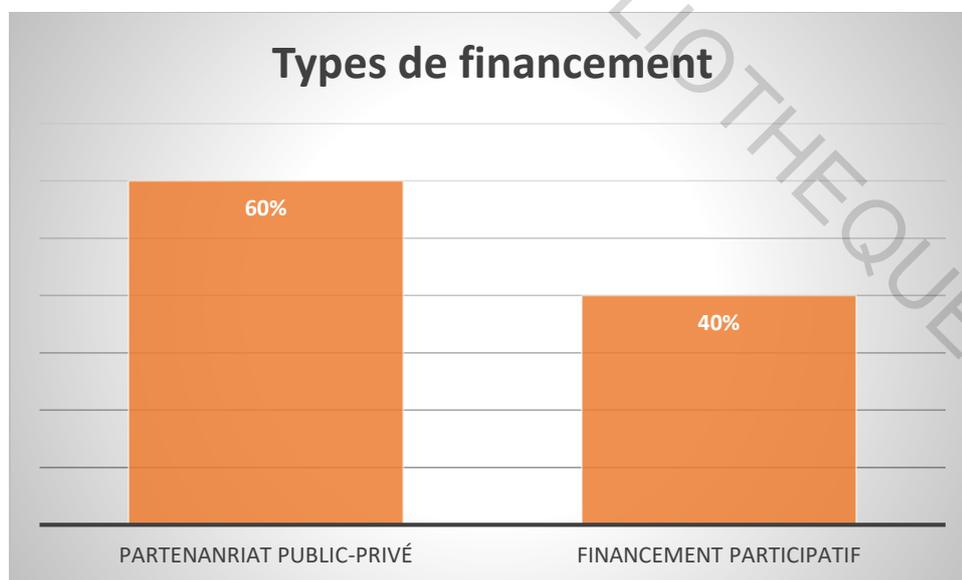
L'essentiel des cabinets étant installé à Abidjan, nous nous démarquons en nous établissant à l'intérieur du pays pour être encore plus proche de nos communes. Ainsi, elles n'auront plus besoin d'effectuer de longues distances pour acquérir des formations et les différents types de financement que nous proposons et dont nous sommes les précurseurs. L'intérieur du pays étant quelque peu délaissé au profit d'Abidjan, nous voulons combler ce gap en nous installant au centre plus précisément à Bouaké dans la région du Gbêkê. Ainsi, du nord au sud, de l'est à l'ouest, nous sommes accessibles par rapport à Abidjan qui est totalement au sud et donc plus loin. La ville de Bouaké (2^{ème} grande ville après Abidjan) n'a pas de cabinets de formation installés en dehors des cabinets de Notaire. Nous pouvons alors mener nos activités avec une grande aisance toute chose égale par ailleurs. Cette ville concentre 60% des échanges de la région, elle abrite le plus grand marché de gros de la sous-région et la ligne de transport routier international UTB (Union des Transporteurs de la ville de Bouaké). Elle est traversée par le chemin de fer reliant Abidjan-Ouagadougou. Elle dispose de plusieurs complexes hôteliers dont

les salles de conférence qui pourront nous servir de lieu de formation. Bouaké constitue en somme une zone stratégique pour la réussite de nos activités.

3.2. Plan stratégique général

La mise en place du questionnaire pour l'étude de marché nous montre que le besoin de financement des collectivités est réel. En effet, la plupart des répondants soulignent le désir de financement tant les besoins des communes sont énormes. Selon une étude du diagnostic national des infrastructures africaines réalisée en 2015, les besoins en infrastructures de l'Afrique subsaharienne sont évalués à plus de 93 milliards de dollars annuels pour les dix prochaines années. En 2018, seule la moitié de ce montant serait disponible (Musilay, 2018). Alors, d'autres types de financement sont nécessaires pour résoudre le problème des infrastructures en Afrique subsaharienne. C'est dans ce sens que les réponses qui nous sont parvenues du questionnaire ont montré que parmi les types de financement que nous avons proposé, 60% ont été favorables à un partenariat public-privé et 40% à un financement participatif.

Graphique 5 : types de financement de projet



Source : Auteur

A travers ces choix, les collectivités souhaitent améliorer le financement de leurs ouvrages par des partenaires extérieurs que nous sommes chargés de trouver. Nous ne nous arrêtons pas en si bon chemin, car nous proposons un suivi-évaluation tout au long de la réalisation du projet

lorsqu'il est conclu. Nous rédigeons à la demande des autorités municipales les rapports finaux d'activités.

Concernant le volet de la formation, les agents ont souhaité se faire former dans des domaines relevant de leur activité quotidienne que nous prenons en compte. Il s'agit de la gestion des archives, les outils ou techniques d'insertion des jeunes, le développement durable, l'environnement et le cadre de vie, la recherche de financement, la communication d'entreprise etc. Ces agents sont prêts à faire confiance à un cabinet naissant, pour vu que les formations répondent à leurs attentes.

3.3. Plan stratégique d'activités

L'activité consistera à rechercher des financements pour les collectivités locales selon le type de financement qu'elles souhaiteraient. Pour ce faire, nous leur proposons le choix entre le partenariat public-privé, le financement participatif, la finance solidaire et la coopération entre les collectivités. Pour la mise en œuvre, nous irons auprès de chaque mairie en proposant nos services avec des dépliants à l'appui, nos services qui sont la recherche de financement, l'accompagnement et la formation. Nous leur montrerons le bienfondé de ces services face à leurs besoins grandissant et au professionnalisme de leurs agents. Ces services seront obtenus moyennant une rémunération. Des frais forfaitaires sont payés pour la recherche de financement. A l'obtention, une petite commission sera perçue de part et d'autre des contreparties, l'accompagnement étant facultatif, nous ne tiendrons pas compte de cela dans l'évaluation des produits du cabinet. La détermination du montant moyen de financement qui nous sert dans le calcul du chiffre d'affaire, a été déterminée en faisant la moyenne des montants des financements par collectivité. Nous avons obtenu un chiffre moyen de 131 000 000 FCFA. Mais l'on a pris en compte une marge de 16 000 000 FCFA pour considérer la somme de 115 000 000 FCFA. La formation sera donnée moyennant un coût. Pour la réalisation de tous ces services, il faudra que le Directeur ainsi que son assistant soient constamment sur les plateformes de financement et qu'ils soient en relation permanente avec les différentes collectivités. Des appels téléphoniques seront lancés à l'endroit des mairies pour entretenir la relation. Des réunions hebdomadaires seront tenues pour faire la synthèse des activités de la semaine, les démarches qui ont abouties ou non et quels ont été les motifs de réussite ou non afin de voir la démarche à adopter pour la suite des activités.

3.3.1 Les objectifs de la stratégie marketing

Les objectifs correspondent aux buts que les dirigeants du cabinet se donnent d'atteindre.

Nos objectifs sont donc :

- devenir le partenaire leader des collectivités en matière de financement ;
- augmenter notre chiffre d'affaire de 15% chaque année.

3.3.2 Les stratégies marketing

Les stratégies définissent les moyens par lesquels nous procéderons ou les moyens utilisés pour atteindre nos objectifs. Par conséquent, nos stratégies seront :

- de parcourir toutes les différentes tailles de collectivités, des plus grandes aux plus petites pour leur offrir le financement qui leur convient en vue de réaliser des activités de développement de la commune ;
- d'être présent sur les différentes plateformes de financement et aussi tisser des relations avec les entreprises privées dans le cadre du partenariat public-privé qui constitue 60% des choix des collectivités.

3.3.3 Synthèse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces

Le tableau ci-dessous présente le résumé des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces du projet.

Tableau 4 : Analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	-Une équipe jeune et dynamique - connaissances en finance et des compétences diversifiées	-Jeune structure -limite dans la satisfaction d'un nombre élevé de communes les 2 premières années - Absence de partenariat les 2 premières années
Externe	-Très peu de concurrents au niveau du financement des collectivités dans le pays -Pas de concurrents dans le domaine de la formation dans la ville de Bouaké - Possibilité réelle de s'étendre	-Apparition d'un ou de plusieurs concurrents - Délimitation de la zone géographique -Risque politique

Source : Auteur

Au terme de cette section, les éléments qui sont ressortis sont l'offre et la demande dans le secteur du financement des collectivités locales, les objectifs et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les atteindre. Ainsi, nous avons relevé que le service de financement des collectivités locales en Côte d'Ivoire est novateur et donc évoluera dans un secteur vierge. De plus, l'offre des services des cabinets de formation dans la zone d'implantation est quasiment inexistante. La région du Gbêkê et spécialement la ville de Bouaké constitue donc une zone stratégique pour le développement de notre activité. Nos objectifs d'apporter le financement à toutes les collectivités et d'accroître notre chiffre d'affaire de 15%, seront atteints par le contact physique que nous mettons en avant. Pour finir, la matrice des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces a été présenté.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

L'étude financière dans la réalisation d'un projet est essentielle pour analyser la faisabilité de celui-ci. Ainsi, cette partie consistera à élaborer le business model, à évaluer le coût du projet, les modalités de financement, la rentabilité, la sensibilité et le scénario.

4.1. Le Business Model

Le Business Model ou Modèle Economique décrit la manière dont l'entreprise ou l'activité que l'on souhaite mettre en place, peut nous procurer de la valeur. Le Business Model décrit la logique globale par laquelle une organisation crée, délivre et capture la valeur. Ainsi, il définit l'objet vendu, à quel cible il est adressé, le but, la manière de procéder et pour quel bénéfice. Il existe différents types de Business Model. On en dénombre aujourd'hui 32 modèles dont Odyssee 3.14, le low-cost, la désintermédiation, le cash back, le modèle Canvas etc. L'on a choisi le modèle Canvas des auteurs Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (2011), très utilisé du fait de sa simplicité. Ce modèle permet de décrire les principaux aspects économiques de l'activité à travers 9 rubriques : les clients, l'offre, les canaux, la relation client, les revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et les coûts (Apce, 2016). Ces 9 rubriques sont présentées à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Business Model (Canvas)

<p>Partenaires clés</p> <p>Les mairies</p> <p>Fournisseurs matériels de bureau</p> <p>Plateformes de financement</p>	<p>Activités clés</p> <p>Recherche de financement</p> <p>Formation et conseil</p> <p>Ressources clés</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Ordinateurs et connexion internet</p> <p>Véhicule 4x4</p>	<p>Offre</p> <p>Nouveaux modes de financement</p> <p>Taux d'intérêt réduit</p>	<p>Relation client</p> <p>Acquérir et fidéliser la clientèle</p> <p>Assistance personnelle</p> <p>Canaux de distribution</p> <p>Du porte à porte</p>	<p>Segments de clientèle</p> <p>Mairies et entreprises</p>
<p>Structure des coûts</p> <p>Coût du déplacement</p> <p>Coût liés à la formation</p>		<p>Sources de revenus</p> <p>Prix fixe</p>		

Source : Auteur

Ce tableau résume de façon générale l'objet de notre activité, les partenaires qui nous accompagnent, les ressources dont on a besoin, la démarche de fidélisation de la clientèle les coûts et les sources de revenus de l'activité.

4.2. Evaluation du coût des investissements

Les dépenses d'investissement représentent toutes les dépenses liées aux immobilisations corporelles (voiture, local, photocopieuse etc), aux immobilisations financières (ligne téléphonique, création du site internet et abonnement) et les frais de constitution des dossiers pour la création du cabinet.

4.2.1 Les frais de constitution

Tableau 6 : Frais de constitution des dossiers

Les chiffres proviennent du site du Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire pour le cas d'une entreprise individuelle. Le total des formalités s'élève à 116 500FCFA.

Rubriques	Montants
Droit d'enregistrement	96 000
Droit de timbre	500
Droit de recherche	5 000
Registre de commerce	10 000
Certificat de dépôt au Greffe	5 000
Total des frais de constitution	116 500

Source : Auteur

4.2.2 Les immobilisations financières

Elles concernent les frais liés à la création du site internet, à l'installation de la Livebox et de la ligne téléphonique. Le montant des immobilisations financières s'élève à hauteur de 450 000 FCFA.

Tableau 7 : Tableau des immobilisations financières

Rubriques	Montants
Caution du local	600 000

Source : Auteur

4.2.3 Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles représentent le local, les bureaux, la photocopieuse, l'imprimante, la voiture, le frigo, le climatiseur, les ordinateurs et le vidéoprojecteur. Le montant total de ces immobilisations est de 11 807 300 FCFA.

Tableau 8 : Immobilisations corporelles

Nature	Quantité	Prix unitaire	Montant
Immobilisations	20	10 277 300	11 807 300
Bureau (Tables +fauteuil)	6	50 000	300 000
Ordinateurs portables	5	320 000	1 600 000
Imprimante multifonction	1	230 000	230 000
Photocopieuse HP Jet d'encre	1	150 000	150 000
Site internet	1	450 000	450 000
Installation de la Livebox	1	45 000	45 000
Ligne téléphonique	1	10 000	10 000
Vidéo projecteur	1	400 000	400 000
Frigo de bureau	1	72 300	72 300
climatiseur	1	150 000	150 000
Voiture	1	8 400 000	8 400 000

Source : Auteur

4.2.4 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement est le besoin en trésorerie nécessaire pour faire fonctionner l'activité en attendant l'entrée des premiers cash-flows. Nous avons choisi une période de 6 mois en tenant compte du fait que l'Etat (via les collectivités) paie de façon différée ses dettes. Egalement, la recherche de financement ne se fait pas de façon immédiate. En effet, il faut trouver la plateforme qui correspond au besoin exprimé par la collectivité et les différentes formalités à remplir pour obtenir le financement nécessitent du temps.

Tableau 9 : Besoin en Fonds de Roulement

Charges d'exploitation	Prix unitaire	Nombre de mois	Montants
Loyer des locaux du cabinet	200 000 F	6	1 200 000 F
Electricité	25 000 F	6	150 000 F
Eau	10 000 F/chaque 3 mois	6	20 000 F
Frais de la connexion internet et hébergement	27 500	6	165 000 F
Ligne téléphonique avec carte prépayée	25 000 F	6	150 000 F
Fournitures de bureau	25 000 F	6	150 000 F
Rémunération formateurs	990 000 F	6 (pour séances de formations)	2 970 000 F
Rémunération du personnel	903 333 F	6	5 600 000 F
Restauration (pause café et déjeuner)	405 000 F/formation	6 (pour 3 séances de formation)	1 215 000 F
Chauffeur	100 000 F	6	600 000 F
Entretien de la voiture+ assurance	41 667 F	6	250 000 F
Déplacement	17 810 F	6	106 810 F
Total	2 710 310 F	6	12 576 810 F

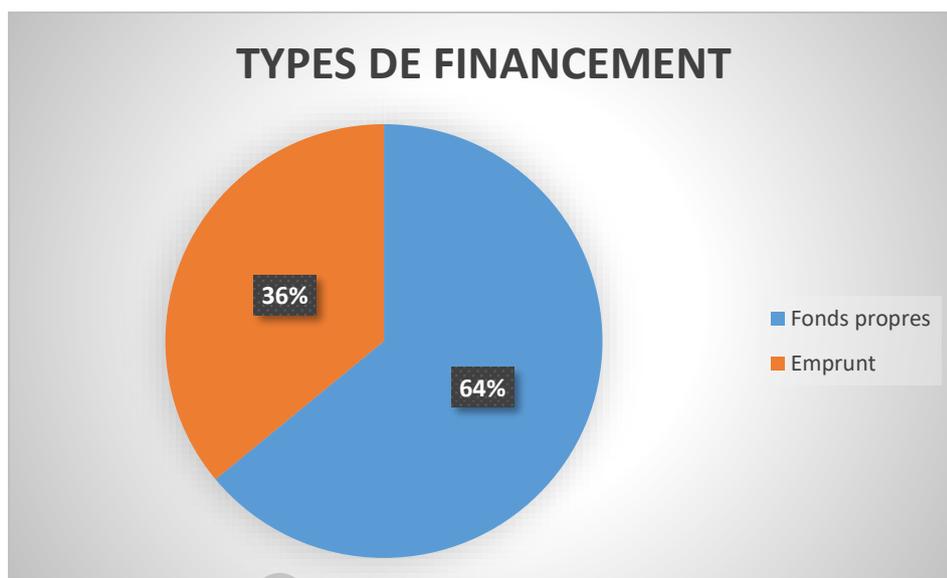
Source : Auteur

4.3. Modalités de financement

Nous recourons à un mode de financement mixte c'est-à-dire, un financement sur fonds propres et un financement par crédit bancaire pour un coût de projet de 28 000 000 FCFA.

La structure financière désigne la manière dont sont agencés les moyens de financement du projet. En effet, après avoir établi les besoins, il faut faire le choix de financements adaptés. La structure retenue dans le cadre de ce projet est de 64% en fonds propres (18 000 000 FCFA) et 36% en emprunt (10 000 000 FCFA).

Graphique 6 : Financement du projet



Source : Auteur

Le remboursement de l'emprunt se présente comme suit :

Tableau 10 : Amortissement de l'emprunt

Amortissement de l'emprunt	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emprunt	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Annuité constante	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
intérêt 11%	220000	220000	220000	220000	220000
Montant total à rembourser	2 220 000	2 220 000	2 220 000	2 220 000	2 220 000
Montant restant	7 780 000	5 560 000	3 340 000	1 120 000	-1 100 000

4.4. Analyse de l'exploitation

L'analyse de l'exploitation concerne l'ensemble de nos flux entrants et des différentes charges qui nous permettent de calculer les soldes à différents niveaux. Le chiffre d'affaire est obtenu par la commission perçue (4,5%) sur le montant moyen de financement reçu par collectivité (115 000 000 FCFA). Ce montant a été obtenu en faisant la moyenne des

financements obtenus par les communes auquel nous avons fait une marge d'erreur de 16 000 000 FCFA (le calcul ayant donné 131 000 000 FCFA). En effet, nous avons demandé aux collectivités à travers le questionnaire, les montants des aides octroyés par les bailleurs. Pour la commission, nous avons recherché le taux minimum que pratiquent les banques envers l'Etat (6%). Le chiffre d'affaire comprend également le coût de la formation qui est de 300 000 FCFA. Ce chiffre a également obtenu comme nous l'avons expliqué dans les chapitres précédents, en faisant la moyenne des prix auxquels les mairies seraient prêtent à former leurs agents. Nous avons Obtenu 318 000 FCFA que nous avons diminués de 18 000 FCFFA. Le chiffre d'affaire nous a permis de déterminer les différents soldes de gestion à travers le compte de résultat comme suit :

Tableau 11 : Compte de résultat

Compte de résultat	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'Affaire Hors Taxe	17 437 500	52 650 000	52 650 000	57 400 000	57 400 000
Charges d'exploitation	9 511 810	14 784 418	14 593 634	15 306 007	15 439 963
Valeur Ajoutée	7 925 690	37 865 582	38 056 366	42 093 993	41 960 037
Impôt	148 500	297 000	297 000	297 000	297 000
Total Rémunération	11 200 000	11 880 000	12 600 000	13 160 000	13 880 000
EBE	-3 274 310	25 985 582	25 456 366	28 933 993	28 080 037
Dotation aux amortissements	2 555 293	2 555 293	2 555 293	2 555 293	2 555 293
Résultat d'exploitation	-5 829 604	23 430 289	22 901 072	26 378 700	25 524 743
Charges financières (11%)	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Résultat avant impôt	-6 049 604	23 210 289	22 681 072	26 158 700	25 304 743
Impôt (IS=25%)	0	5 802 572	5 670 268	6 539 675	6 326 186
Résultat net	-6 049 604	17 407 717	17 010 804	19 619 025	18 978 557

Source : Auteur

D'une manière générale, il est noté une évolution croissante du résultat net. La 1^{ère} année, le résultat net est négatif ce qui peut s'expliquer par le niveau des charges d'exploitation nettement supérieur à la valeur ajoutée vu que nous avons commencé l'activité seulement au second semestre. A partir de la 2^{ème} année, le résultat net est positif avec un fléchissement la 5^{ème} année. Cette évolution croissante est due à l'augmentation de l'EBE due à la hausse de la valeur ajoutée (nous faisons remarquer que nous avons organisé des activités sur toute l'année). La 5^{ème} année, on note un léger repli qui s'explique par la hausse des charges d'exploitation. Il faut aussi noter que l'augmentation du chiffre d'affaire s'explique par l'augmentation du

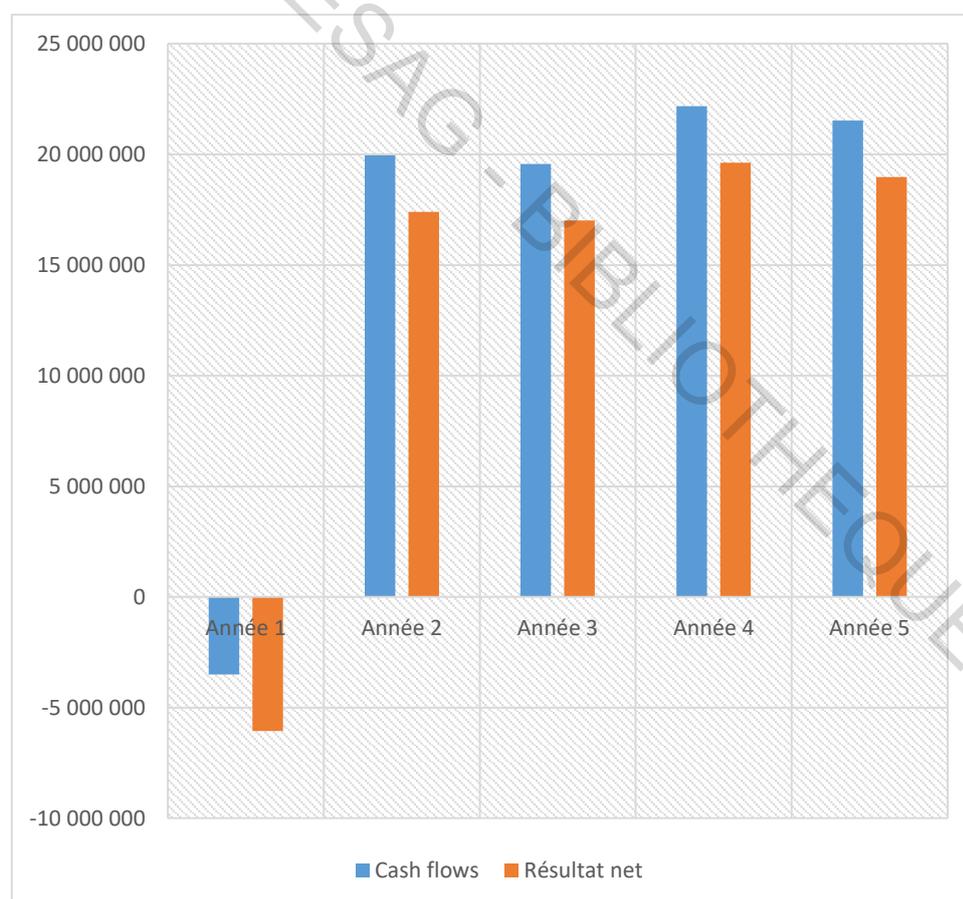
nombre de communes et d'agents à former. Nous avons considéré que cette hausse a lieu chaque 2 ans.

4.5. Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité stipule d'examiner la VAN et le TRI qui sont des indicateurs qui nous permettent d'apprécier la réalisation ou la faisabilité du projet. Nous allons toutefois suivre l'évolution du résultat net et des cash-flows sur la période d'étude en vue d'examiner l'évolution de l'activité.

4.5.1. Evolution des cash-flows et du résultat net

Graphique 7 : Evolution des cash-flows et du résultat net



Source : Auteur

L'on constate que les cash-flows et le résultat net suivent une même tendance. En effet, une hausse du résultat net engendre celle des cash-flows et simultanément une baisse du résultat net entraîne celle de ces derniers. La 1^{ère} année, on note un résultat net négatif situé autour de 6 000 000 FCFA avec un cash-flow qui lui est nettement inférieur. De la 2^{ième} à la 5^{ième} année,

les deux indicateurs sont positifs. La 2^{ème} et la 3^{ème} année, les cash-flows atteignent environ 20 000 000 FCFA et le résultat net est autour de 17 000 000 FCFA). A la 4^{ème} année, les cash-flows sont nettement supérieurs à 20 000 000 FCFA et le résultat net se fixe à 19 000 000 FCFA. Ces résultats positifs, s'expliquent par une hausse de l'EBE due à une hausse de la valeur ajoutée. A la 5^{ème} année, on enregistre un fléchissement de ces deux indicateurs due à une hausse des charges d'exploitation, particulièrement les salaires.

4.5.2 Calcul du Coût Moyen du Capital (CMPC) et analyse de la Valeur Actuelle Nette (VAN) et du Taux de Rendement Interne (TRI)

Le Coût Moyen du Capital (CMPC) est le coût total de l'ensemble de la dette et des fonds propres. Il consiste à pondérer la part de l'emprunt dans le financement et la part des fonds propres dans le financement par leurs coûts respectifs.

$$\text{CMPC} = (E / E+D) * K_e + (D / E+D) * K_d * (1 - t)$$

Avec

E : montant des fonds propres

D : montant de l'emprunt

K_e : coût de la dette

K_d : Coût des fonds propres

T: taux d'imposition

Notre projet étant financé à 64% par les fonds propres et à 36% par l'emprunt, et que le taux de rendement attendu des actionnaires est de 17%, le coût de la dette de 11% et celui de l'impôt sur les sociétés en Côte d'Ivoire est de 25%, nous obtenons le résultat suivant :

$$\text{CMPC} = 0,17 * 0,64 + 0,11 * 0,36 * (1 - 0,25) = 14\%$$

Le coût ainsi déterminé, nous permettra de calculer la VAN.

4.5.2. La valeur Actuelle Nette

La Valeur Actuelle Nette (VAN) est déterminante dans la validité d'un projet. Elle exprime la possibilité pour le promoteur de pouvoir récupérer son investissement ou non dans un projet qu'il souhaite réaliser. Le projet est rentable pour l'entrepreneur si la VAN est positive. Si elle est au contraire négative, cela signifie que le projet n'est pas rentable. La VAN s'obtient en

retranchant l'investissement initial de la somme des cash-flows actualisés générés par le projet. Dans ce projet, la VAN est estimée à 22 047 177 FCFA (voir annexe).

4.5.3. *Le taux de Rendement Interne*

Le taux de rentabilité interne (TRI) d'un investissement, permet en plus de la VAN de mesurer la performance d'un projet. Généralement, on dira qu'un investissement est rentable si le TRI est supérieur aux exigences de rentabilité des investisseurs ou si le TRI est supérieur au CMPC. Le TRI est de 34,71% (voir annexe).

4.6. **Analyse de la sensibilité et du scénario**

L'analyse de la sensibilité et du scénario consistera à faire varier les inputs et les outputs du projet pour analyser l'impact sur la VAN et le TRI.

4.6.1. *Analyse de la sensibilité*

L'analyse de la sensibilité consiste à faire varier soit le prix soit la quantité produite pour observer son impact sur la VAN et le TRI.

4.6.1.1. *Analyse pessimiste de la sensibilité*

Dans l'analyse pessimiste, nous ferons varier dans le cas précis de notre travail, à la baisse le coût de la formation, la commission perçue et le montant de l'emprunt (chacun pris de façon isolée). Nous pouvons donc observer les variations suivantes :

- Lorsque le coût de la formation est baissé de 25 000 FCFA à 275 000 FCFA, la VAN diminue pour se situer à 18 000 599 FCFA. Pour sa part, le TRI diminue pour atteindre 31,22%.
- En cas de baisse de la commission de 50 points de pourcentage à 4,0%, la VAN s'inscrit en repli pour atteindre 17 034 903 FCFA. Dans le même temps, le TRI baisse et s'établit à 29,71%.
- Dans l'hypothèse d'une diminution du montant de l'emprunt de 15 000 000 FCFA, la VAN baisse substantiellement mais demeure positive à 12 641 485 FCFA. Le TRI fléchit considérablement à 26,18%.

4.6.1.2. Analyse optimiste de la sensibilité

L'analyse optimiste de la sensibilité consiste à faire varier positivement le coût de la formation, la commission et le chiffre d'affaire (dans le cas précis de notre étude), et d'en observer les changements sur la VAN et le TRI. Les remarques ci-après peuvent être faites :

- Lorsque la commission passe de 4,5% à 5%, soit une augmentation de 50 points de pourcentage, la VAN se situerait à 27 059 452 FCFA le TRI s'élèverait à 39,42%.
- Si le montant de l'emprunt augmente de 15 000 000 FCFA, la VAN passerait à 31 452 870 FCFA et le TRI à 42,84%.
- Si le coût unitaire de la formation augmente de 25 000 FCFA, la VAN s'établirait à 26 083 755 FCFA et le TRI se porterait à 38,02%.

4.6.2. Analyse de scénario

L'analyse du scénario consiste à faire varier deux éléments à la fois pour en observer l'impact sur la VAN et le TRI.

4.6.2.1. Analyse de scénario pessimiste

L'analyse pessimiste du scénario sera de faire baisser deux éléments à la fois (coût de la formation et la commission par exemple). Nous pouvons donc faire les constats suivants :

- Dans le cas d'une diminution conjuguée de la commission (- 50 points de base) et du coût de la formation (-25 000 FCFA), il en résulterait une baisse substantielle de la VAN qui s'établirait 12 988 325 FCFA. Pour sa part, le TRI enregistrerait un repli pour se situer 26,19%.
- Dans la situation où la commission diminue de 4,5 à 4,0% et que le montant de l'emprunt se réduit de 15 000 000 FCFA, la VAN serait de 8 282 985 FCFA et le TRI s'établirait à 21,82%.
- Si l'on baisse le montant de l'emprunt de 15 000 000 FCFA et le coût de la formation de 25 000 FCFA, la VAN diminuerait à 8 594 907 FCFA, et le TRI se chiffrerait à 22,43%.

4.6.2.2. Analyse de scénario optimiste

Dans l'analyse optimiste, nous élevons la valeur de deux éléments pour observer les changements sur la VAN et le TRI. Nous faisons les remarques suivantes :

- lorsque la commission perçue augmente de 0,5% et le coût de la formation de 25 000 FCFA, la VAN est de 31 106 030 FCFA et le TRI de 43,15%.

- lorsque la commission augmente de 0,5% et le montant de l'emprunt de 15 000 000 FCFA, la VAN est de 37 118 919 FCFA et le TRI de 48,60%.
- si l'on augmente le montant de l'emprunt de 15 000 000 FCFA et le coût de la formation de 25 000 FCFA, la VAN est de 35 499 448 FCFA et le TRI de 46,03%.

4.6.2.3 Synthèse des analyses de la sensibilité et des scénarii

Tableau 12 : Synthèse de la sensibilité et des scénarii

HYPOTHESES	VAN	T
Situation de référence	22 047 177	34,71%
Analyse de la sensibilité		
Analyse pessimiste		
Baisse de 25000 du coût de formation	18 000 599	31,22%
Baisse de la commission de 50 points de base	17 034 903	29,71%
Baisse du montant de l'emprunt de 15 000 000	12 641 485	26,18%
Analyse optimiste		
Hausse de 25 000 du coût la formation	26 083 755	38,02%
Hausse de la commission 50 points de base	27 059 452	39,42%
Hausse du montant de l'emprunt de 15 000 000	31 452 870	42,84%
Analyse du scénario		
Analyse pessimiste		
Baisse de la commission de 50 points de base et du coût de la formation de 25 000	12 988 325	26,19%
Baisse de la commission de 50 points de base et du chiffre d'affaire de 15 000 000	8 282 985	21,82%
Baisse du coût de la formation de 25 000 et baisse du montant de l'emprunt de 15 000 000	8 594 907	22,43%
Analyse optimiste du scénario		
Hausse de la commission 50 points de base et du coût de la formation de 25 000	31 106 030	43,15%
Hausse de la commission de 50 points de base et du montant de l'emprunt de 15 000 000	37 118 919	48,60%
Hausse du coût de la formation de 25 000 et du montant de l'emprunt de 15 000 000	35 499 448	46,03%

Cette section nous a permis d'évaluer financièrement la rentabilité du projet. Pour faire cette évaluation, nous avons eu recours au compte de résultat avec les calculs des différents soldes de gestion, au calcul de la VAN et du TRI et à l'analyse de différents scénarii pour analyser si le projet est effectivement rentable. Au terme donc de cette section, nous pouvons affirmer au regard de tout ce qui précède que le projet est rentable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

L'objet de ce projet est la mise en place d'un cabinet de financement et de formation des collectivités locales en Côte d'Ivoire. Nous avons constaté la faiblesse des ressources des collectivités et nous avons élaboré un questionnaire par rapport à l'étude de marché. Les résultats de celui-ci montrent qu'il existe très peu de concurrents en termes de financement des collectivités. Celles-ci ont manifesté le désir de se faire accompagner dans la réalisation de leurs projets à 100%. 60% d'entre elles ont pu bénéficier de financement par les bailleurs de fonds et 40% n'ont pu en bénéficier. En termes de formation, 80% des agents interviewés, souhaitent se faire former au moins 1 fois l'an sinon au maximum 4 fois. Les formations demandées sont la gestion des archives, les outils ou techniques d'insertion des jeunes, le développement durable, la gestion administrative communale, la numérisation de données administratives, le management de projets, la planification et le suivi-évaluation etc. A 60%, les mairies sont prêtes à déboursier la somme de 275 000 FCFA, 20% d'entre elles sont prêtes à payer 330 000 FCFA et les 20% restantes sont prêtes à payer plus de 350 000 FCFA. L'analyse des résultats financiers, montre un résultat net négatif la 1^{ère} année tournant autour de 4 000 000 FCFA, suivi d'une hausse les 4 années restantes. Les années 2 et 3, le résultat net se stabilise autour de 19 000 000 FCFA, puis à la 4^{ième} année 21 000 000 avant de baisser légèrement la 5^{ième} année moins de 21 000 000 FCFA. La VAN obtenue est de 22 047 177 FCFA et le TRI de 34,71%, ce qui est intéressant en termes de réalisation du projet. L'indice de profitabilité est de 1,79 c'est-à-dire que pour 1 franc investi, la VAN dégagée est de 0,79. Le délai de récupération est de 2 ans 10 mois 13 jours. Nous avons également effectué différents scénarii afin d'analyser la faisabilité du projet en cas de crise ou de croissance économique. Dans ces différentes situations, la VAN s'est avérée positive et le TRI supérieur au CMPC pour des variations (baisse ou augmentation) du chiffre d'affaire de 15 000 000 FCFA, de la commission 50 points de base et du coût de la formation de 25 000 FCFA. Au vue de ces indicateurs de rentabilité, nous pouvons dire que le projet est rentable.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Périodiques

Associatives, D. (2013). Diversifiez vos Financements. (N°5 décembre 2013).

Groupe de travail d'Epargne sans Frontière. (2013). Décentralisation et Financement des Collectivités Territoriales en Afrique Subsaharienne. (E. s. Développement, Éd., & 1. à. 60, Trad.) (N° 112), 19 à 60.

Ovono A (2009). L'Autonomie Financière des Collectivités Locales en Afrique noire Francophone : le Cas de Cameroun, d. l. (s.d.). *Revue Afrilex*, (n° spécial Finances Publiques 2 éd, 2009).

Rapports

100, T. (2010). Décentralisation et Financement des Collectivités Locales en Afrique Subsaharienne : le Cas de l'Afrique de l'Ouest.

APCE. (2016). Décrire son modèle économique

Artis. (2008). Finance solidaire et régulation territoriale. (halshs 00322576).

B, H. (2019). La Coopération Décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. 29.

Association Parlementaire Francophone. (2013). *La coopération décentralisée dans l'espace francophone* Projet de rapport. Abidjan.

C, J. (1995). Magistrats-citoyens et Pompiers du social, le mandat de l'impossible. In Huron D (2010). Le Management public local au regard de la spécificité territoriale française. *Pouvoirs Locaux*, 91-95.

Cifal. (2009). Autonomie financière des Collectivités Locales en Afrique: Stratégies et Outils d'Aide à la Mobilisation.

D, G. T. (1992). Reinventing Government, how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. IN Huron D (2010). Le management public local au regard de la spécificité territoriale française.

D, L. (1991). De l'administration républicaine au gouvernement urbain. In Huron D (2010). Le management public local au regard de la spécificité territoriale française. *Sociologie du Travail*, 34-4, 461-484.

D, L. (2013). Management Public et Modernisation des Services Publics. Europa.

El-Mensi. (2016). Financement des collectivités territoriales et mécanismes de péréquation. (O. P. Series, Éd.) (Number 18).

EY et Excel. (2014). Les collectivités à l'heure du mécénat.

Guiller. (2015). Les collectivités territoriales et le financement participatif. *La Gazette*, 2.

- L, T. (2012). L'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales décentralisées; l'exemple du Cameroun.
- DGCID. (2000). *La Mobilisation des Ressources Locales au niveau des Municipalités d'Afrique subsaharienne*.
- M, D. (2008). *Décentralisation et Gouvernance locale en Afrique*. In TFD (2010). *Décentralisation des Collectivités Locales en Afrique Subsaharienne: le cas de l'Afrique de l'Ouest*. IRAM, Etudes et Méthode. Consulté le 2019
- M, E.-M. (s.d.). *Financement des collectivités territoriales et mécanismes de péréquation*. (O. P. Series, Éd.)
- MINISTERE auprès du PREMIER MINISTRE CHARGE du PORTEFEUILLE et du BUDGET de L'ETAT (MPMCPBE). (2017). *Loi des Finances portant Budget de l'Etat pour l'année (2017): Opérations et Dotations Transférées aux Collectivités Territoriales*.
- NAPF. (2015). *Vous avez dit crowdfunding ? Réflexions Prospectives et Repères Pratiques*.
- O, S. (2005). *La Décentralisation en Afrique subsaharienne*.
- P, M. (2018). Options innovantes de Financement des Infrastructures publiques en Afrique subsaharienne. *Globetics.net 2018*.
- P, N. (1994). P.P.P. et marketing urbain in Ruegg, J. and alii, Le partenariat public privé. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 261-282. In Huron D (2010). Le management public local au regard de la spécificité territoriale.
- P, P. (1993). Le guide de la coopération intercommunale. In Huron D (2010). Le management public local au regard de la spécificité territoriale française.
- S, F.-G. (2007). Le manager territorial comme levier de performance de l'organisation?
- The Tenable Range of Functions of Local Government. Federal Expenditure Policy for Economic Growth and Stability. Government Printing Office: Washington, D.C. In Ballo Z (2008). *Décentralisation en Côte d'Ivoire*. (1957). *US Congress Joint Economic Committee (éd)*.
- Z, B. (2008). *Décentralisation en Côte d'Ivoire: un Bilan de Fonctionnement des Conseils Généraux et District*. (PED N°04/2008).

Ouvrages

- Il, G. (2011). *Le financement des collectivités locales, le défis du 21ème siècle*. Bruxelles: Bruylant.
- Osterwalder A et Pigneur Y (2011). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

TABLE DES MATIERES

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	1
DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
SOMMAIRE	IV
SIGLES ET ABBREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VI
INTRODUCTION	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET	4
1.1. PRESENTATION DE LA COTE D'IVOIRE	4
1.1.1. <i>Fonctionnement des Collectivités territoriales</i>	5
1.1.2. <i>Budget des communes et leur importance politique</i>	6
1.1.3. <i>Management des Collectivités</i>	8
1.2. ETAT DE LA SITUATION ET OPPORTUNITES	9
1.2.1. <i>Les ressources propres des collectivités locales</i>	10
1.2.2. <i>Les financements extérieurs possibles</i>	13
1.2.2.1. Le Partenariat Public – Privé	14
1.2.2.2. Les financements participatifs (crowdfunding)	16
1.2.2.3. La coopération entre les collectivités locales ou coopération décentralisée	18
1.2.2.4. La finance solidaire	19
1.3. PRESENTATION DE L'IDEE	21
1.4. RESULTATS ATTENDUS	21
1.5. IMPACT DU PROJET	22
1.6. PLAN DE MISE EN ŒUVRE	22
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE	25
2.1. CHOIX DU STATUT JURIDIQUE	25
2.2. PRESENTATION DU PROMOTEUR ET DE L'ETUDE DE MARCHÉ	27
2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE	27
2.4. EVALUATION DE LA FAISABILITE TECHNIQUE	28
3. ETUDE DE MARCHÉ ET STRATEGIE MARKETING	30
3.1. ETUDE DE MARCHÉ	30
3.1.1. <i>Principal concurrent Côte d'Ivoire : le FPCL</i>	30
3.1.2. <i>Analyse du volet financement</i>	33
3.1.3. <i>Analyse du volet formation</i>	34
3.2. PLAN STRATEGIQUE GENERAL	36
3.3. PLAN STRATEGIQUE D'ACTIVITES	37
3.3.1 <i>Les objectifs de la stratégie marketing</i>	38
3.3.2 <i>Les stratégies marketing</i>	38
3.3.3 <i>Synthèse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces</i>	38
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	40
4.1. LE BUSINESS MODEL	40
4.2. EVALUATION DU COUT DES INVESTISSEMENTS	42
4.2.1 <i>Les frais de constitution</i>	42

4.2.2 Les immobilisations financières.....	42
4.2.3 Les immobilisations corporelles.....	42
4.2.4 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	43
4.3. MODALITES DE FINANCEMENT.....	44
4.4. ANALYSE DE L'EXPLOITATION.....	45
4.5. ANALYSE DE LA RENTABILITE.....	47
4.5.1. Evolution des cash-flows et du résultat net.....	47
4.5.2 Calcul du Coût Moyen du Capital (CMPC) et analyse de la Valeur Actuelle Nette (VAN) et du Taux de Rendement Interne (TRI).....	48
4.5.2. La valeur Actuelle Nette.....	48
4.5.3. Le taux de Rendement Interne.....	49
4.6. ANALYSE DE LA SENSIBILITE ET DU SCENARIO.....	49
4.6.1. Analyse de la sensibilité.....	49
4.6.1.1. Analyse pessimiste de la sensibilité.....	49
4.6.1.2. Analyse optimiste de la sensibilité.....	50
4.6.2. Analyse de scénario.....	50
4.6.2.1. Analyse de scénario pessimiste.....	50
4.6.2.2. Analyse de scénario optimiste.....	50
4.6.2.3 Synthèse des analyses de la sensibilité et des scénarii.....	51
CONCLUSION.....	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	54
TABLE DES MATIERES.....	56
ANNEXES.....	58

ANNEXES

Tableau des charges des membres du cabinet

Titres	Fonctions	Niveau d'étude
Directeur général	chargé de superviser le travail en aval et initie la recherche de marché	BAC+5
Directeur administratif et financier	Surveiller l'exécution des tâches, surveiller le budget et élaborer les états financiers	BAC+4
Secrétaire	Rédiger les rapports, les courriers administratifs, notes de service et autres papiers administratifs Entretenir la relation avec les clients	BAC+2
Assistant de recherche	Participer à l'élaboration des maquettes et des cours de formation	BAC+2
Informaticien infographe	Elaborer les supports de cours, des maquettes et prospectus Gérer la logistique du cabinet	BAC+3
Comptable	Gérer les livres comptables du cabinet	BAC+2

Source : Auteur

Immobilisations

Nature	Quantité	Prix unitaire	Montant
Immobilisations	20	10 277 300	12 407 300
Bureau (Tables +fauteuil)	6	50 000	300000
Caution du local	3 mois		600 000
Ordinateurs portables	5	320 000	1600000
Imprimante multifonction	1	230 000	230000
Photocopieuse HP Jet d'encre	1	150 000	150000
Site internet	1	450 000	450000
Installation de la Livebox	1	45 000	45000
Ligne téléphonique	1	10 000	10000
Vidéo projecteur	1	400 000	400000
Frigo de bureau	1	72 300	72300
climatiseur	1	150 000	150000

CABINET DE MANAGEMENT, D'APPUI ET DE RECHERCHE DE FINANCEMENT AUX COLLECTIVITES
LOCALES EN COTE D'IVOIRE

Voiture	1	8 400 000	8 400 000
Communication			1 714 000
Radio locale	3jrs/semaine	26 000	624 000
Parition dans le journal officiel (obligatoire-CEPICI)	1	10 000	10 000
Propectus	9	120 000	1 080 000
Frais de constitution			116 500
Droit d'enregistrement			96 000
Droit de timbre			500
Droit de recherche			5 000
Registre de commerce			10 000
Certificat de dépôt au Greffe			5 000
BFR initial			12 396 810
Provision pour imprévue			1 185 390
Coût total			26 814 610

Exploitation

Compte de résultat	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'Affaire Hors Taxe	17 437 500	52 650 000	52 650 000	57 400 000	57 400 000
Loyer des locaux du cabinet (2 pièces) 200 000 F/ mois	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Electricité	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Eau	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Frais mensuels de la connexion internet et hébergement	330 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Ligne téléphonique avec carte prépayée	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Fournitures de bureau	300 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Rémunération formateurs	2 970 000	5 940 000	5 940 000	5 940 000	5 940 000
Restauration (pause café et déjeuner)	1 215 000	2 916 000	2 916 000	3 402 000	3 528 000
Chauffeur	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Entretien de la voiture+ assurance	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Déplacement	106 810	528 418	337 634	564 007	571 963
Charges d'exploitation	9 511 810	14 784 418	14 593 634	15 306 007	15 439 963
Valeur Ajoutée	7 925 690	37 865 582	38 056 366	42 093 993	41 960 037

CABINET DE MANAGEMENT, D'APPUI ET DE RECHERCHE DE FINANCEMENT AUX COLLECTIVITES
LOCALES EN COTE D'IVOIRE

Impôt	148 500	297 000	297 000	297 000	297 000
Total Rémunération	11 200 000	11 880 000	12 600 000	13 160 000	13 880 000
EBE	-3 274 310	25 985 582	25 456 366	28 933 993	28 080 037
Dotation aux amortissements	2 555 293	2 555 293	2 555 293	2 555 293	2 555 293
Résultat d'exploitation	-5 829 604	23 430 289	22 901 072	26 378 700	25 524 743
Charges financières (11%)	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Résultat avant impôt	-6 049 604	23 210 289	22 681 072	26 158 700	25 304 743
Impôt (IS=25%)	0	5 802 572	5 670 268	6 539 675	6 326 186
Résultat net	-6 049 604	17 407 717	17 010 804	19 619 025	18 978 557
Dotation aux amortissements	2 555 293	2 555 293	2 555 293	2 555 293	2 555 293
Cash flows	-3 494 310	19 963 010	19 566 098	22 174 318	21 533 851
Cash flows actualisés	-3 069 223	15 401 391	13 258 827	13 198 304	11 257 878
Cash flows cumulés actualisés	-31 069 223	-15 667 832	-2 409 005	10 789 300	22 047 177
VAN	22 047 177				
TRI	34,71%				
Indice de profitabilité (IP)	1,79				
Délai de récupération	3,18				

BFR

BFR prévisionnel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
commission perçues recherche financement (4,5%)	17437500	52 650 000	52 650 000	57 400 000	57 400 000
coût de la formation	9000000	18000000	18000000	18000000	18000000
Total	26437500	70650000	70650000	75400000	75400000
Créances clients	6609375	17662500	17662500	18850000	18850000
Fournitures de bureau	300000	360000	360000	360000	360000
Rémunération du personnel	11 200 000	11 880 000	12 600 000	13 160 000	13 880 000
Rémunération formateurs	2970000	5940000	5940000	5940000	5940000
Location de salle pour les formations	1350000	2700000	2700000	2700000	3600000
Restauration (pause café et déjeuner)	630000	1260000	1260000	1440000	1440000
Total	16450000	22140000	22860000	23600000	25220000
Dettes Etat	0	1450643,05	1417567,02	1634918,73	1581546,45
Dettes fournisseurs	4112500	5535000	5715000	5900000	6305000
BFR	2496875	10676856,9	10529933	11315081,3	10963453,5

Bilan

Bilan	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Immobilisations brutes	12257300	12 131 200	12 131 200	12 131 200	12 131 200
Amortissements	1390775	1390775	1390775	1390775	1390775
Immobilisations nettes	10866525	10740425	10740425	10740425	10740425
Capital social	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
Résultat net	-6 049 604	17 407 717	17 010 804	19 619 025	18 978 557
Emprunt	10 000 000	7 780 000	5560000	3340000	1120000
FR	11 083 871	32 447 292	29 830 379	30 218 600	27 358 132
BFR	3652315,648	5871791,11 2	5874867,14	6034952,9 3	5896700,2 1
TR	7 431 556	26 575 501	23 955 512	24 183 647	21 461 432

Amortissement de l'emprunt

Amortissement de l'emprunt	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Emprunt	10 000 000				
Annuité cste	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
intérêt 11%	220000	220000	220000	220000	220000
mt total à rembourser	2 220 000	2 220 000	2 220 000	2 220 000	2 220 000
mt restant	7 780 000	5 560 000	3 340 000	1 120 000	-1 100 000

Dotation aux amortissements

Amortissement	Valeur d'origine	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
matériel informatique	2380000	793333	793333	793333	793333	793333
meublé de bureau	300000	37500	37500	37500	37500	37500
Matériel de transport	8 400 000	1680000	1680000	1680000	1680000	1680000
Matériel (frigo+climatiseur)	222300	44460	44460	44460	44460	44460
TOTAL	11 302 300	2 555 293				

Rémunération du personnel

Rémunération							
	DF	Assistant de recherche	Secrétaire	Informaticien	Comptable	Promoteur	Total
an 1	1920000	1800000	1680000	1920000	880000	3000000	11200000
an 2	2160000	1800000	1680000	1920000	960000	3360000	11880000
an 3	2160000	2040000	1920000	2 160 000	960000	3360000	12600000
an 4	2400000	2040000	1920000	2 160 000	1040000	3600000	13160000
an 5	2400000	2280000	2160000	2400000	1040000	3600000	13880000

Distance entre Bouaké et les autres villes

	(distance / Bouaké)	Coût	cout ajuste
An1			
Katiola	53,1	5 437,4	
Yakro	106	10 854,4	
Béoumi	62	6 348,8	
Tiébissou	66,5	6 809,6	
Botro	35,6	3 645,4	
Sakassou	43,8	4 485,1	
Djébonoua	21,6	2 211,8	
Didiévi	108,1	11 069,4	
Sous-total an 1		50 862,1	53 405,2
An2			
Daloa	235,5	24 115,2	
Gagnoa	244,9	25 077,8	
Man	279,9	28 661,8	
Soubré	346,2	35 450,9	
Divo	299	30 617,6	
Danané	404,7	41 441,3	
Duékoué	375,5	38 451,2	
Issia	271,6	27 811,8	
Sous-total an 2		251 627,5	264 208,9
An3			
M'Bahiakro	138,7	14 202,9	
Abengourou	281,8	28 856,3	
Agniblékro	265,2	27 156,5	
Daoukro	161,8	16 568,3	
Kotobi	202,4	20 725,8	
Dimbokro	189,4	19 394,6	
Bongouanou	213,8	21 893,1	
Bocanda	117	11 980,8	
sous total an		160 778,2	168 817,2
An4			
Agboville	295,5	30 259,2	
Anyama	351,1	35 952,6	
Adzopé	287,2	29 409,3	
Tiassalé	255,9	26 204,2	
Lakota	294	30 105,6	
Aboisso	455,3	46 622,7	
Adiaké	434,2	44 462,1	
Akoupé	249,6	25 559,0	
sous total an 4		268 574,7	282 003,5
An5			
Korhogo	224,1	22 947,8	

CABINET DE MANAGEMENT, D'APPUI ET DE RECHERCHE DE FINANCEMENT AUX COLLECTIVITES
LOCALES EN COTE D'IVOIRE

Boundiali	321,2	32 890,9	
Kouto	340,1	34 826,2	
Mbengué	311,5	31 897,6	
Ferkessédougou	230,7	23 623,7	
Niakaramadougou	647	66 252,8	
Bondoukou	323,2	33 095,7	
Tanda	262	26 828,8	
sous total an5		272 363,5	285 981,7

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CREATION D'UN CABINET DE MANAGEMENT, d'APPUI ET RECHERCHE DE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES
LOCALES EN COTE D'IVOIRE

Angeline Brou
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)
Programme Master en Banque et Finance
Promotion 2018-2019
angeline_brou@yahoo.fr

Résumé du projet

L'objectif de ce projet vise la mise en place d'un cabinet de financement et de formation des collectivités locales. Ce projet s'engage donc dans l'amélioration des financements des collectivités en leur proposant d'autres types de financement afin de permettre aux responsables des collectivités de réaliser davantage de projets et ainsi, améliorer le quotidien de leurs populations. Si en Europe, les collectivités dépensent en moyenne plus de 2 000 000 FCFA par individu (APF, 2013), en Afrique subsaharienne ce montant est très faible soit 6000 FCFA par habitant et par an. Les ressources de l'ensemble de ces collectivités ne représenteraient en moyenne que 5% des ressources étatiques (contre 10% pour l'ensemble des pays en développement). En Côte d'Ivoire les ressources des collectivités représentent 7% du budget de l'Etat (TFD 100, 2010). Ces ressources sont insuffisantes face aux besoins sans cesse croissants des populations. Ces problèmes sont de l'ordre de la santé publique, de l'assainissement de la ville, d'infrastructures, de logement et d'emploi des jeunes. Les résultats de l'analyse financière de ce projet, ont montré que ce dernier est réalisable avec une VAN et un TRI qui sont positifs.

Mots clés : Collectivités locales, financement et projet.

CREATION OF A FIRM OF MANAGEMENT, SUPPORT AND FINANCING RESEARCH OF LOCAL AUTHORITIES
IN COTE D'IVOIRE

Angeline Brou
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)
Programme Master en Banque et Finance
Promotion 2018-2019
angeline_brou@yahoo.fr

Abstract of the project

The objective of this project is to set up a local authority financing and training firm. This project is therefore committed to improving local authorities' funding by offering other types of funding to enable community leaders to carry out more projects and thus improve the lives of their populations. While in Europe, communities spend an average of more than 2,000,000 FCFA per individual (APF, 2013), in sub-Saharan Africa this amount is very low, 6000 XOF per inhabitant per year. The resources of all these communities would represent on average only 5% of state resources (against 10% for all developing countries). In Ivory Coast, community resources represent 7% of the state budget (TFD 100, 2010). These resources are insufficient to meet the ever-increasing needs of the population. These are issues of public health, city sanitation, infrastructure, housing and youth employment. The project can be achievable when you analyze financial indicators such as NPV and IRR and.

Keywords: local authorities, financing and project.