



## 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 : Finance de marché & Finance d'entreprise

**JULAYA : DES SERVICES DE GESTION DES TRANSACTIONS  
INTRAREGIONALES**

Par :

M. Donald Patrick Walter Nasser  
Wendkuni OUEDRAOGO

Sous la supervision de :

Dr. Bertin CHABI  
Enseignant, CESAG

Soutenu publiquement à Dakar, le .....  
Devant le Jury constitué de :

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 ».*

## **JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales**

*Donald Patrick Walter Nasser OUEDRAOGO  
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)  
Programme Master en Banque et Finance  
Promotion 18  
[donaldouedraogo@cesag.edu.sn](mailto:donaldouedraogo@cesag.edu.sn)*

### **Résumé du projet**

L'Afrique est en pleine mutation et avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les échanges extérieurs s'intensifient. Cette situation a fait naître de nouveaux besoins en termes de services pour sécuriser les transactions et préserver les intérêts des acheteurs et des vendeurs.

Si des services financiers et logistiques ont été mis en place pour les grosses transactions, une attention particulière doit également être accordée aux petites transactions. Ces transactions sont fréquentes, nombreuses et concernent une part importante des populations.

JULAYA est une entreprise qui offre des services de gestion des petites transactions intrarégionales. Avec sa plateforme, elle fournit comme services : l'intermédiation dans les paiements, l'acheminement des marchandises, la livraison des colis et la mise en relation acheteur/vendeur dans la zone UEMOA. JULAYA accompagne ses clients de bout-en-bout, sur toute la chaîne de la transaction afin de leur permettre d'échanger en toute quiétude, en toute sécurité et en toute simplicité.

**Mots clés :** Commerce, Colis, Paiement, Transport.

---

## **JULAYA: Services for intraregional transactions.**

*Donald Patrick Walter Nasser OUEDRAOGO  
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)  
Programme Master en Banque et Finance  
Promotion 18  
[donaldouedraogo@cesag.edu.sn](mailto:donaldouedraogo@cesag.edu.sn)*

### **Abstract of the project**

Africa is changing and with the development of information and communication technologies, foreign trade is intensifying. This situation has created a need for new services, to secure transactions and protect the interests of buyers and sellers.

If financial and logistical services have been set up for large transactions, a special attention should be also given to small transactions. These transactions are frequent, numerous and concern a large part of the population.

JULAYA is a company that offers services for small intraregional transactions. With its platform, it provides services such as: intermediation in payments, the routing of goods, the delivery of parcels and gathering buyers and sellers in the WAEMU zone. JULAYA accompanies its customers from stem to stern throughout the transaction chain to enable them to exchange with complete peace of mind, in complete security and in all simplicity.

**Keywords:** Trade, Parcels, Payment, Shipping.

## **DEDICACE**

- A l'Eternel pour son Amour inconditionnel.
- A mes parents Gili William OUEDRAOGO et Alkassoum Zeinabou DIALLO qui m'ont toujours soutenu et qui n'ont ménagé aucun effort pour me permettre de bénéficier d'une bonne éducation. Ils sont ma force et ma motivation.
- A mes petits frères et sœurs qui ont toujours été une source de motivation pour moi.
- A ma partenaire Roselyne ZONGO, pour son soutien indéfectible.
- A mon ami Fadyl CISSE, qui a vécu avec moi cette année pleine de challenges.

---

## **REMERCIEMENTS**

J'exprime mes profonds remerciements à toutes les personnes qui ont permis la rédaction de ce projet professionnel, particulièrement :

- A mon encadreur Monsieur Bertin CHABI, pour son accompagnement précieux dans la rédaction de ce projet professionnel ;
- A madame Chantal OUEDRAOGO, une femme exceptionnelle, qui a été comme une mère pour les étudiants du programme ;
- A monsieur Alassane OUATTARA, pour sa disponibilité, et son aide dans la rédaction de ce projet professionnel ;
- A monsieur Ababacar SECK, coordonnateur du programme MBF, pour n'avoir ménagé aucun effort pour nous permettre de nous enrichir au maximum de notre passage par ce programme ;
- Au corps professoral du programme MBF pour ses enseignements précieux.
- Aux stagiaires de la 18ème promotion pour leur soutien tout au long de cette aventure.

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET.....	5
1.1. Présentation du contexte pays .....	5
1.2. Etat de la situation et opportunités .....	6
1.3. Présentation de l'idée.....	7
1.4. Résultats attendus .....	10
1.5. Plan de mise en œuvre .....	11
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE .....	12
2.1. Choix du statut juridique .....	12
2.2. Présentation du promoteur et de l'équipe de projet.....	13
2.3. Structure organisationnelle .....	14
2.4. Evaluation de la faisabilité technique.....	16
3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING.....	19
3.1. Etude marché .....	19
3.2. Plan stratégique général.....	30
3.3. Plan stratégique d'activités .....	32
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE .....	35
4.1. Business Model.....	35
4.2. Evaluation du coût des investissements.....	37
4.3. Modalités de financement.....	39
4.4. Analyse de l'exploitation.....	40
4.5. Analyse de la rentabilité .....	47
4.6. Analyse de la sensibilité et des scénarii.....	50
CONCLUSION GENERALE .....	54
ANNEXES .....	55
BIBLIOGRAPHIE .....	67
WEBOGRAPHIE.....	67
TABLE DES MATIERES .....	68

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

- **AFE** : Accord sur la Facilitation des Echanges
- **APIX** : Agence nationale chargée de la Promotion des Investissements et des grands travaux
- **BAD** : Banque Africaine de Développement
- **BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- **CESAG** : Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion
- **CRFE** : Comité Régional de Facilitation des Echanges
- **DRCI** : Délai de Récupération des Capitaux Investis
- **ESP** : Ecole Supérieure Polytechnique
- **CFA** : Communauté Financière en Afrique
- **GIM-UEMOA** : Groupe Interbancaire Monétique de l’UEMOA
- **IP** : Indice de profitabilité
- **ITC** : International Trade Center
- **MBF** : Master en Banque et Finance
- **MEDAF** : Modèle d’Evaluation Des Actifs Financiers
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **PACCIR** : Projet d’Appui à la Compétitivité du Commerce et à l’Intégration Régionale
- **PESTEL** : Politique ; Economique ; Social ; Technologique ; Environnemental ; Légal.
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **SARL** : Société A Responsabilité Limitée
- **SYSCOHADA** : Système Comptable de l’Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- **TIC** : Technologies de l’Information et de la Communication
- **TRI** : Taux de Rentabilité Interne
- **TRIM** : Taux de Rentabilité Interne Modifié
- **UE** : Union Européenne
- **UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

- VAN : Valeur Actuelle Nette

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Plan de mise en œuvre.....	11
Tableau 2 : Caractéristiques SARL.....	12
Tableau 3 : Outils et moyens de production.....	18
Tableau 4 : Portrait du personnel à recruter.....	18
Tableau 5 : Démarche de l'étude de marché.....	19
Tableau 6: PESTEL UEMOA.....	23
Tableau 7 : Structure des échanges intra-communautaire de l'UEMOA en 2017.....	24
Tableau 8 : Caractéristiques de l'échantillon.....	26
Tableau 9 : Les segments de notre clientèle.....	31
Tableau 10 : Immobilisations du projet.....	37
Tableau 11 : Eléments de calcul du BFR forfaitaire.....	38
Tableau 12 : Evolution du BFR.....	38
Tableau 13 : Coût de l'investissement.....	39
Tableau 14 : Programme d'investissements.....	39
Tableau 15 : Les sources de financement.....	39
Tableau 16 : Amortissement de l'emprunt.....	40
Tableau 17 : Chiffre d'affaires prévisionnels.....	41
Tableau 18 : Synthèse des charges d'exploitation.....	43
Tableau 19 : Amortissement des éléments d'actifs amortissables.....	43
Tableau 20 : Compte de résultat prévisionnel.....	44
Tableau 21 : Tableau de flux prévisionnels.....	46
Tableau 22 : Calcul du coût du capital.....	47
Tableau 23 : Détermination du coût des fonds propres.....	47
Tableau 24 : Calcul des Cash-flows actualisés et des indicateurs de rentabilité.....	48
Tableau 25 : Evolution du Seuil de rentabilité.....	49
Tableau 26 : Bilan prévisionnel et calcul des rentabilités.....	49
Tableau 27 : Identification des risques et mesures.....	51



**LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Structure du capital .....	13
Figure 2 : Organigramme JULAYA.....	14
Figure 3 : Processus d'exploitation de JULAYA.....	17
Figure 4: Pays de provenance des marchandises achetées.....	26
Figure 5: Principaux articles achetés à l'extérieur .....	27
Figure 6: Attitude des répondants face aux risques liés aux transactions dans la sous-région	27
Figure 7: Valeur des marchandises généralement achetée.....	28
Figure 8: Proportion des répondants prêts à payer pour sécuriser leurs achats dans la sous-région.....	28
Figure 9: Chaîne de la transaction.....	32
Figure 10 : Notre architecture de valeur .....	36
Figure 11 : Cartographie des risques.....	50
Figure 12 : Scenarii VAN.....	52

CSAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe 1</b> : Entretien avec un agent de RIMBO transport voyageur au Niger. ....	55
<b>Annexe 2</b> : Questionnaire pour l'étude de marché .....	56
<b>Annexe 3</b> : Schéma du service J-Money.....	62
<b>Annexe 4</b> : Budget de trésorerie prévisionnel.....	63
<b>Annexe 5</b> : Calculs des scénarii .....	64
<b>Annexe 6</b> : Extrait Beta Sectoriels; New York University ; Janvier 2019 .....	65
<b>Annexe 7</b> : Extrait Country Equity Risk premium; Moody's; Janvier 2019 .....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET**

- **Titre du projet :** JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales.
- **Forme juridique :** Société A Responsabilité Limitée (SARL).
- **Secteur d'activité :** Services aux personnes et aux entreprises.
- **Localisation du projet :** Siège social : *Sénégal* ; Succursales : *Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Niger.*
- **Promoteur:** OUEDRAOGO Donald Patrick Walter Nasser Wendkuni.
- **Objet du projet :** Fournir des services pour faciliter et sécuriser le commerce intrarégional.
- **Date de démarrage :** 1<sup>er</sup> Janvier 2021.
- **Durée de réalisation :** 5 ans.
- **Coût total du projet :** 31 454 167 Francs CFA.
- **Apport personnel :** 15 000 000.
- **Montant de l'emprunt :** 2 945 167 Francs CFA.
- **Durée de remboursement :** 5 ans.
- **Nombre d'emplois créés :** 6.
- **Valeur actuelle nette :** 24 647 983 Francs CFA.
- **Taux de rentabilité interne :** 45,64%
- **Délai de récupération du capital :** 2,47 soit 2 ans 6 mois.
- **Indice de profitabilité :** 1,8.

## **INTRODUCTION GENERALE**

### *Contextualisation du projet*

Le continent africain est en pleine mutation. Plusieurs experts, politiques et investisseurs se sont accordés à dire que l’Afrique est le continent de demain. Des constats foisonnent, allant de l’immense potentiel en ressources naturelles à des taux de croissance à deux chiffres. Cette croissance s’est traduite par une augmentation du niveau des revenus et par l’émergence d’une classe moyenne<sup>1</sup>. L’amélioration des conditions de vie des populations s’est traduite par une évolution des besoins des populations et une transformation des interactions entre elles.

Pour soutenir la croissance, les problèmes structurels doivent être résolus. Outre les investissements, pour prospérer, une économie a besoin de différents systèmes pour faciliter et favoriser les échanges entre les agents économiques. Il est essentiel d’instaurer un cadre qui préserve les intérêts des différents intervenants pour que ces échanges se développent.

Au fil des années, avec le développement des Technologies de l’information et de la Communication (TIC), les transactions à distance ou en ligne se sont fortement développées. Cette évolution a incité les populations à faire de plus en plus de transactions extérieures<sup>2</sup>, car désormais elles peuvent se procurer plus facilement des produits fabriqués dans d’autres pays.

La zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) à l’instar d’autres zones économiques a également fait l’expérience de cette mutation. Cependant, tout changement apporte son lot de défis. En effet, pour acheter ou vendre dans un autre pays, les entreprises et les ménages ont besoin d’être accompagnés car les transactions extérieures comportent des risques. Sur le plan logistique, les agents ont besoin de services de transport pour acheminer leurs marchandises et sur le plan financier, ils ont besoin de solutions de paiement.

Face à ces défis, l’on pourrait se réjouir des avancées en matière de technologie et à l’impact considérable qu’elles ont en Afrique. À titre d’illustration, les services de paiement mobile ont connu un franc succès dans la zone UEMOA et ont contribué à combler les

---

<sup>1</sup>Source : Revue « XIXe siècle, siècle de l’Afrique ? » – Investisseurs et Partenaires

<sup>2</sup>Source : *Evolution du commerce intracommunautaire*-Rapport du commerce extérieur de l’UEMOA

insuffisances de la finance classique. On relève notamment près de 6000 milliards FCFA de transactions financières mobiles en 2015<sup>3</sup>. Tout comme la technologie a révolutionné le secteur bancaire, l'agriculture, l'assurance, ..., elle pourrait également contribuer à améliorer le commerce international.

En tant que participants au programme du Master en Banque et Finance (MBF) du CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), il nous revient au terme de notre cursus, de mobiliser les connaissances acquises en Finance et Management pour proposer des solutions aux problèmes dans notre environnement.

### ***Problématique***

Des services formels et organisés ont été mis en place pour accompagner les agents économiques dans leurs échanges internationaux. Les intermédiaires financiers offrent en effet des services tel que le crédit documentaire pour réduire les risques liés aux transactions internationales. Cependant, ces services se trouvent être plus adaptés aux grosses transactions des grandes entreprises qu'aux petites transactions quotidiennes des ménages et des entreprises.

En tenant compte de ces manquements, on en vient à se poser la question suivante : Comment permettre aux ménages et aux entreprises d'effectuer leurs petites transactions dans la sous-région de façon simple et sécurisée ?

Le projet de création de JULAYA, une entreprise offrant des services de gestion des transactions intrarégionales permettra de répondre à cette interrogation.

### ***Objectif et intérêt du projet***

L'objectif général du projet est de proposer de façon pérenne, une offre innovante pour sécuriser les transactions intrarégionales de l'UEMOA.

De façon plus spécifique, à court et à moyen terme, nous aimerions apporter une réelle solution au besoin des populations en matière de transactions sous-régionales. A long terme, nous voudrions devenir un acteur majeur dans la gestion des échanges internationaux.

---

<sup>3</sup> Source : <http://www.microfinance.sn/6000-milliards-ont-circule-transactions-mobiles-financieres-2015-zone-uemoa/>

L'intérêt du projet réside tant dans son impact économique que dans son impact social.

- Sur le plan économique, il permettra, d'encourager et de stimuler les échanges intrarégionaux et, par ricochet de renforcer, l'intégration et contribuer au développement des économies. Il permettra également d'améliorer les revenus des petits commerçants qui auront ainsi accès à des marchés plus vastes ainsi que celui des transporteurs qui auront un plus grand flux d'affaires.
- Sur le plan social, il permettra de créer des emplois directement et indirectement, de valoriser les différentes cultures et les produits locaux.

### ***Design du projet- démarche méthodologique***

Notre démarche se subdivise en deux phases principales.

Dans un premier temps, nous avons analysé le marché. A cet effet, nous avons procédé à une analyse de l'offre notamment les concurrents et les substituts. Nous avons analysé l'environnement avec le modèle PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal) puis nous avons entamé une analyse de la demande à travers des outils d'étude de marché et une étude documentaire. Un entretien avec des professionnels du secteur nous a permis de renforcer notre perception du marché. Cette panoplie d'actions nous a permis de mieux positionner notre offre et d'affiner notre stratégie. Nous avons également pu identifier des offres complémentaires et des partenariats intéressants pour notre activité. Par la suite, nous avons identifié et agencé les différentes ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet. Pour finir, nous avons analysé les risques et la rentabilité de notre activité.

Dans un second temps, nous procéderons au lancement de la société. Pour accompagner nos clients, nous nouerons des partenariats complémentaires à notre service. Il s'agira par la suite de procéder à la mise en œuvre de notre stratégie. Sachant que l'environnement évolue, nous mettrons un point d'honneur à mener une veille stratégique afin de faire preuve de résilience.

*Annonce du plan de rédaction*

Les contours de ce projet professionnel seront explicités autour de quatre parties principales :

Dans la première partie nous abordons la présentation du contexte pays, du projet et du plan de mise en œuvre.

Cette première partie sera suivie de la présentation des résultats de notre étude de marché, de l'analyse de ses résultats et de la stratégie marketing pour atteindre notre cible et valoriser notre offre.

Dans la troisième partie, nous abordons une dimension plus technique, en présentant les moyens matériels et humains nécessaires au projet et le montage juridico-organisationnel.

La quatrième partie concerne la dimension financière. Cette partie vient clore la présentation de ce projet professionnel en abordant la rentabilité et les risques sous-jacents au projet.

## **1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET**

Dans cette première partie, nous présenterons le projet en allant du contexte sous-régional, des opportunités en termes de commerce et d'échange, à la présentation de notre idée et du plan de mise en œuvre.

### **1.1. Présentation du contexte pays**

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est une zone économique créée le 10 janvier 1994 par huit Etats en Afrique de l'Ouest : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. C'est une zone harmonisée et intégrée. Une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de production, ainsi que la jouissance effective du droit d'exercice et d'établissement pour les professions libérales, de résidence pour les citoyens, est assurée sur l'ensemble du territoire communautaire.

La communauté se compose d'Etats côtiers et sahéliens partageant une monnaie commune, le Franc CFA (Franc de la Communauté Financière en Afrique) et caractérisés par des cultures liées entre elles. C'est une zone riche de sa diversité culturelle avec des langues locales tel que le Bambara, le Wolof, le Mooré, le Dioula, le Haoussa, le Pulaar, ... Et une langue officielle commune : le Français. Elle est également fournie en ressources naturelles, regroupant toute sorte de produits miniers, de produits agro-pastoraux, de produits marins, ... En 2017, L'UEMOA couvrait une superficie de 3 509 600 km<sup>2</sup> et comptait environ 117,6 millions d'habitants<sup>4</sup>. Le taux de croissance du PIB (Produit Intérieur Brut), à prix constant, était de 6,7%<sup>5</sup>.

Dans un monde en perpétuelle évolution et de plus en plus interconnecté, la zone économique de l'UEMOA est confrontée à de nombreux défis de développement. Avec une forte démographie et des ressources naturelles exploitées de façon inefficace, de plus en plus d'initiatives voient le jour sous la bannière de l'entrepreneuriat. Loin d'être une panacée, la création d'entreprise est de plus en plus reconnue par les différents acteurs du développement

---

<sup>4</sup> Source : Données statistiques de la BCEAO

<sup>5</sup> Source : INS/C. UEMOA : RSM juin 2018



comme indispensable. De nombreuses institutions et ressources ont donc été mises en place et continuent d'être développées pour soutenir les initiatives.

## **1.2. Etat de la situation et opportunités**

En 2013 a été signé, l'Accord sur la Facilitation des Echanges (AFE) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)<sup>6</sup>. Cet accord contient des dispositions visant à accélérer le mouvement, la mainlevée et le dédouanement des marchandises (taxes, formalités, transport). L'AFE prévoit également des mesures permettant d'assurer une coopération effective entre les douanes et les autres autorités compétentes sur les questions de facilitation des échanges et de respect des procédures douanières.

Au cours de ces dernières années et de façon généralisée, les autorités des différents Etats membres de l'Union ont manifesté la volonté de développer le commerce et l'intégration sous-régionale. Cette volonté s'est matérialisée par le lancement à la date du 21 février 2017 du Projet d'Appui à la Compétitivité du Commerce et à l'Intégration Régionale (PACCIR) en collaboration avec l'Union Européenne (UE) et l'ITC (International Trade Center)<sup>7</sup>.

Les principaux objectifs du projet sont les suivants :

- la création d'un Comité Régional de Facilitation des Echanges (CRFE) ;
- la mise en place d'un mécanisme d'échange électronique du certificat d'origine « UEMOA » ;
- la création d'un système régional d'alerte aux obstacles commerciaux ;
- la promotion des modes alternatifs de règlement des différends commerciaux (arbitrage, conciliation et médiation).

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

- la mise en réseau des agences de promotion du commerce et de l'investissement de l'UEMOA afin de mieux partager les bonnes pratiques en matière d'export et de disséminer plus largement les opportunités d'affaires au secteur privé sous régional ;

---

<sup>6</sup> <http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/publication/fichiers/ferdi-br187-2.pdf>

<sup>7</sup> [http://www.uemoa.int/sites/default/files/bibliotheque/communiquede\\_presse\\_pacciruemoa\\_ue\\_itc.pdf](http://www.uemoa.int/sites/default/files/bibliotheque/communiquede_presse_pacciruemoa_ue_itc.pdf)

- la mise en place d'une plateforme d'intelligence économique ainsi que l'élaboration d'études visant la mise en place d'un code barre pour favoriser la traçabilité des produits de la sous-région ;
- la création à terme, d'une bourse régionale des produits vivriers.

Avec les efforts d'intégration et le développement du commerce dans le cadre de l'AFE et du PACCIR, les transactions intrarégionales sont amenées à s'intensifier. En effet, l'harmonisation des systèmes douaniers, l'allègement des procédures et taxes, entre autres facilitera les échanges. Les Etats de la sous-région ont des potentialités complémentaires et avec la facilitation des échanges, il sera intéressant pour eux d'échanger entre eux. Conscients du bien-fondé de l'AFE, les Etats ratifient au fur à mesure les différentes dispositions. En 2018, les dispositions étaient ratifiées à 48.5% en moyenne dans la zone<sup>8</sup>.

Cette situation est une opportunité d'envergure pour les acteurs du commerce intracommunautaire car ces derniers pourront bénéficier des retombées de la croissance des flux de transactions.

### **1.3. Présentation de l'idée**

#### *1.3.1. Idée*

Lorsque des parties de deux pays ou de deux régions différentes, veulent effectuer une transaction, elles sont confrontées à plusieurs difficultés. L'acheteur a besoin de s'assurer que son paiement sera bel et bien reçu et que le vendeur (qu'il ne connaît pas toujours) lui livrera sa marchandise dans les délais et conformément à sa commande. Le vendeur quant à lui a besoin de s'assurer qu'il recevra le paiement de l'acheteur et que ce dernier ne prétendra pas ne pas avoir reçu la marchandise.

Pour un pays qui n'est pas en autarcie, échanger est crucial pour son développement. De même, chaque pays possède des produits spécifiques à sa culture, son positionnement géographique, ... A titre d'illustration, dans la zone UEMOA, la Côte d'Ivoire est reconnue pour être la provenance de référence de l'attiéké (Couscous traditionnel à base de manioc) ; le Burkina Faso pour le Faso Danfani (Pagne tissé traditionnel) ; le Niger pour le Kilichi (Viande séchée), pour n'en citer que quelques-uns.

---

<sup>8</sup> Source : Données de l'OMC (<https://www.tfadatabase.org/>)

## ***JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales***

---

Pour favoriser les échanges, il est important d'instaurer un cadre de confiance dans lequel les opérateurs pourront échanger. De façon conventionnelle, les grands opérateurs économiques, les entreprises ont recours au crédit documentaire. Cependant, un tel service est plus adapté, au secteur formel et aux grosses transactions.

Dans un environnement marqué par un fort niveau d'informalité, on en vient à se demander comment font les populations pour sécuriser et gérer leurs petites transactions extérieures. Sans structure et système adaptés pour les accompagner, ces opérateurs restent exposés à des risques importants. Il est donc primordial de permettre aux différents acteurs économiques de bénéficier de différents services pour faciliter leur échange et leurs activités, le tout dans un climat de confiance et de sécurité.

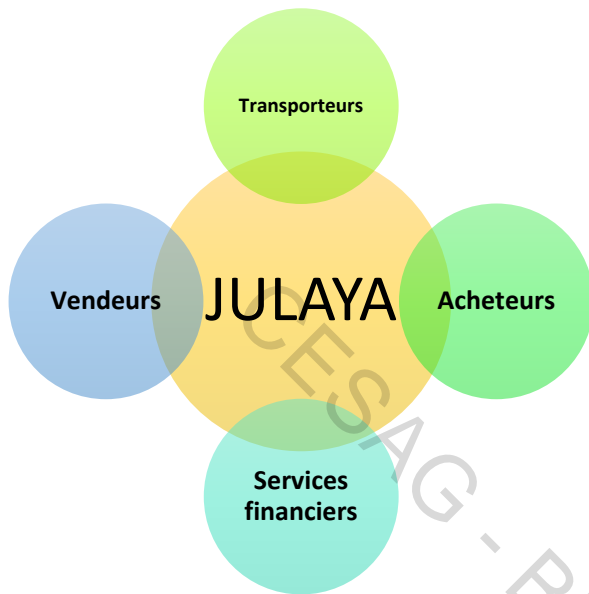
JULAYA revisite le système du crédit documentaire et tente de l'adapter aux petites transactions. Elle propose aux particuliers une solution simple, rapide, pratique et sûre pour leurs transactions dans la sous-région. JULAYA est une entreprise qui offre des services de gestion des petites transactions intrarégionales. Notre entreprise offre un ensemble de services adossés à une plateforme qui permettra aux différents opérateurs de sécuriser leurs paiements et leurs marchandises, de suivre l'évolution de leurs transactions, de bénéficier de solutions de transport et de mises en relation acheteur/vendeur.

### *1.3.2. Mission, vision et valeur*

Toute organisation, se construit et se développe autour d'une identité. L'identité de JULAYA repose sur les trois piliers suivants :

- **Notre mission** : Faciliter, sécuriser et promouvoir les échanges intracommunautaires.
- **Notre vision** : Être leader dans la gestion des transactions intrarégionales.
- **Nos valeurs** : Regroupées sous le nom de « *JULAYA Beliefs* » :
  - Chez JULAYA, nous n'offrons pas un service mais une expérience.
  - Chez JULAYA, le professionnalisme, la satisfaction et la sécurité du client est au cœur de notre métier.
  - Chez JULAYA, nous sommes une famille.

*1.3.3. Cœur de métier*



JULAYA est une plateforme multi-services où acheteurs, vendeurs, transporteurs et services financiers sont réunis pour faciliter les échanges dans la sous-région.

*1.3.4. Facteur clé de succès*

Pour que notre activité puisse émerger et prospérer, nous nous appuyons sur les leviers suivants :

- **La communication et la transparence** : dans une telle activité, il est important de communiquer suffisamment pour que le vendeur et l'acheteur se sentent en sécurité. A cet effet nous utilisons différents canaux notamment : Une plateforme web, des appels et messages téléphoniques, en plus de nos différentes implantations. La plateforme permet l'enregistrement et le suivi des transactions ainsi que la mise en relation entre acheteur et vendeur. La téléphonie mobile nous permet d'accompagner et d'informer la clientèle connectée ou non tout au long de la transaction.
- **Une relation de confiance** : plus la clientèle aura confiance, plus elle aura recours à nos services. Pour ce faire notre équipe veille à ce que la clientèle bénéficie d'une expérience unique au cours de ses transactions. Cette relation de confiance s'applique aussi à nos partenaires. Nous mettons un point d'honneur à respecter nos engagements et à développer des partenariats gagnant-gagnant.

- **Gestion des opérations** : notre activité se concentre autour de flux de marchandises et de flux financiers, de ce fait nous standardisons certains aspects de nos services pour développer une efficacité opérationnelle (Délai, coût, qualité). Par ailleurs, JULAYA est un service à la clientèle. Au fil du temps, la technologie évolue et les besoins des citoyens évoluent. Nous mettons donc l'innovation continue au cœur de notre offre afin de toujours satisfaire la clientèle. Pour ce faire nous utilisons des leviers tel que la co-construction et la technologie.
- **Notre équipe** : le succès de JULAYA est également fondé sur ses hommes. Au-delà de la rémunération, le capital humain est réuni autour d'une culture bien ancrée, une motivation intrinsèque fondée sur le professionnalisme et l'esprit de famille. Le personnel est responsabilisé et bénéficie de formations car nous voulons contribuer à son développement.

Par tous ces éléments, nous entendons construire de la crédibilité auprès de nos parties prenantes et une relation solide à long terme.

#### **1.4. Résultats attendus**

Les résultats attendus de ce projet sont aux nombres de trois :

- La stimulation des échanges intracommunautaires et la valorisation des produits locaux. Que toute personne qui veuille acheter au-delà des frontières puisse le faire.
- La satisfaction des personnes et entrepreneurs qui auront recours à nos services.
- Une rentabilité financière d'au moins 25 % au bout de la troisième année.

## 1.5. Plan de mise en œuvre

Nous prévoyons de lancer le projet en janvier 2021 et les étapes à suivre pour le lancement sont les suivantes :

Tableau 1 : Plan de mise en œuvre

Etapes	Taches	Durée estimée
Conception et lancement de la plateforme	1.Elaborer un cahier de charge	7 jours
	2.Recherche éventuelle de prestataires	7 jours
	3.Sélection du prestataire	2 jours
	4.Développement du site	4 mois
	5.Test et validation	2 jours
	6.Mise en ligne	1 jour
Développement des partenariats	7.Recherche de partenaires (Transporteurs et financiers)	7 jours
	8.Présentation du projet et négociations	3 mois
	9.Finalisation des négociations	1 mois
Constitution de la société	10.Recherche de locaux	2 semaines
	11.Procédures administratives	7 jours
	12.Installation dans les locaux	2 jours
	13.Acquisition du matériel	2 mois
	14.Recrutement du personnel	3 mois
	15.Préparation du lancement de la société	2 semaines
Lancement de la société	16.Prospection des clients	1 mois
	17.Communication	1 mois
	18.Fourniture des premiers services	1 jour

Source : Nous-même

Après avoir fait l'état des lieux du secteur du commerce et des échanges dans la sous-région et avoir présenté notre idée, nous aborderons dans les lignes qui suivent l'étude organisationnelle et technique.

## **2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE**

La deuxième partie de ce document, concernera les éléments juridiques, humains, techniques et matériels à mobiliser pour mettre en œuvre notre projet.

### **2.1. Choix du statut juridique**

Les formes juridiques en vigueur au Sénégal sont régies par l'acte uniforme de relatif au droit des Sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt économique. Parmi toutes les formes juridiques, nous retenons la SARL (Société A Responsabilité Limitée) car elle est la plus adaptée, selon nous à une société de services dans ses premières années.

- Le capital minimum exigé est abordable soit 100 000 FCFA.
- La forme juridique est hybride, ce qui nous procure de la souplesse avec notamment des parts sociales qui sont cessibles.
- La responsabilité des associés est limitée à leurs apports et donc limitent leur risque.

Tableau 2 : Caractéristiques SARL

Statut juridique	SARL
Associés minimum	01
Capital minimum	100 000 FCFA minimum à libérer intégralement à la constitution
Crédibilité auprès des tiers	Importante
Responsabilité associé	Limitée aux apports
Commissaires aux comptes	Pas obligatoire jusqu'à un certain niveau
Direction	Gérant (associé ou non) nommé par les associés
Impôt sur les bénéfices	30% du bénéfice net
Impôt minimum forfaitaire	0,5% du Chiffre d'affaires avec un minimum de 500 000 et un maximum de 5 000 000

Source : APIX (Agence nationale chargée de la Promotion des Investissements et des grands travaux)

## 2.2. Présentation des promoteurs et de la structure du capital

### 2.2.1. Les promoteurs

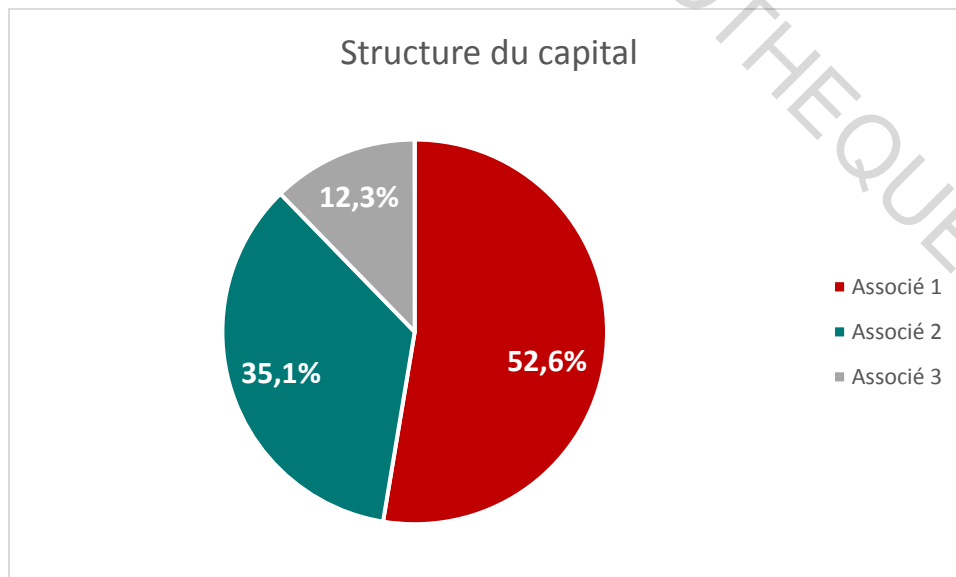
<b>Donald Patrick Walter Nasser OUEDRAOGO</b>
De nationalité burkinabé, Walter a suivi des études en gestion au CESAG et est diplômé du Master en Banque et Finance. Il est spécialisé en Finance et Stratégie et bénéficie d'une expérience dans le Secteur Financier et dans le Conseil.

<b>Princio Augustin LAWSON</b>
De nationalité togolaise, Princio a fait ses études à l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) de Dakar. Il est spécialisé en Informatique de Développement. Il bénéficie d'une expertise en développement Web et Java et en administration des réseaux.

### 2.2.2. Structure du capital

Le capital est constitué de 87,7 % d'apport en numéraire soit 25 000 000 FCFA et de 12,3 % d'apport en nature soit 3 500 000 FCFA. Il se répartit entre 3 associés comme suit :

Figure 1: Structure du capital



Source : Nous-même



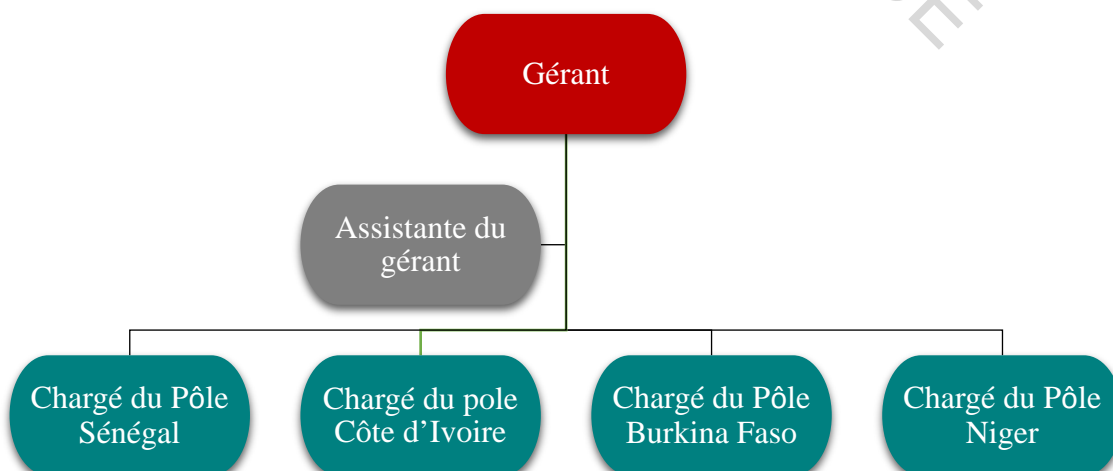
### 2.3. Structure organisationnelle

Pour le lancement de la société, nous adopterons une structure organisationnelle simple. Une telle structure nous permettra de faciliter la coordination, la collaboration et le contrôle.

- **Spécialisation** : étant donné que nos activités sont intrarégionales, nous optons pour une spécialisation par pays. Elle nous permettra de nous adapter en fonction des spécificités locales et de suivre les performances par pays. Nous pourrions également bâtir notre avantage concurrentiel sur notre maîtrise de la zone et sur notre réseau local.
- **Coordination** : la coordination sera d'abord effectuée par le gérant. Le gérant jouera le rôle de coordonnateur pour arbitrer les conflits entre les pôles et s'assurer que les actions sont alignées sur l'atteinte des objectifs. Nous optons pour une gestion axée sur les résultats et nous encouragerons également la collaboration entre les managers.
- **Formalisation** : nous optons pour une structure organique où les managers seront responsabilisés et les initiatives encouragées.

La croissance rapide caractéristique des start-ups nécessite que tous les managers soient en constante interaction les uns avec les autres et d'avoir d'intenses échanges à la fois au sein de l'entreprise et avec l'environnement externe.

Figure 2 : Organigramme JULAYA



Source : Nous-même

- **Le Gérant** : il participe avec les associés à la définition de la stratégie d'entreprise. Il est chargé de la mise en œuvre de la stratégie et de la coordination entre les différents pôles. Le gérant est également chargé du suivi des paramètres opérationnels, comptables et financiers. Il est chargé du développement de l'affaire et de la recherche de marchés et de partenaires. Il établit avec ses collaborateurs un rapport d'activité qu'il présente à la fin de chaque année aux associés.
- **L'assistante du gérant** : elle assiste le gérant dans sa tâche en s'occupant de la comptabilité, des procédures administratives et de la gestion matérielle ou logistique.
- **Les chargés de pôle** : ils sont chargés de l'activité et de la performance dans chaque zone. Ils sont également en contact avec les clients sur leur zone et sont chargés de la livraison des colis. Ils collaborent sur des transactions concernant leur zone.

En ce qui concerne les autres fonctions :

- La comptabilité quotidienne sera automatisée et gérée par l'assistante du gérant. Au stade de start up, il n'est pas encore nécessaire d'avoir un service comptable.
- Le marketing sera mis en œuvre par chaque agent et des rencontres régulières avec toute l'équipe seront organisées pour assurer la veille marketing et définir une stratégie.
- La gestion et le développement de la plateforme Web sera effectué par l'un de nos associés.

La structure et les processus organisationnels présentés ci-dessus nous permettront de minimiser nos coûts pour mieux faire face aux faibles revenus caractéristiques des activités en démarrage. Cette organisation évoluera avec la croissance de l'activité.

## **2.4. Evaluation de la faisabilité technique**

### *2.4.1. Situation géographique*

Dans la première phase du projet, nous prévoyons d'implanter le siège de la société au Sénégal. Le Sénégal représente un véritable hub sous régional et est particulièrement avancé en matière d'institutions et de technologie. Nous installerons également trois succursales, une au Burkina Faso, une en Côte d'Ivoire et une au Niger, du fait d'une maîtrise de ces zones par notre équipe. Dans une deuxième phase nous nous implanterons dans les autres pays de la sous-région pour plus d'efficacité et afin d'agrandir notre marché.

### *2.4.2. Description du cycle d'exploitation*

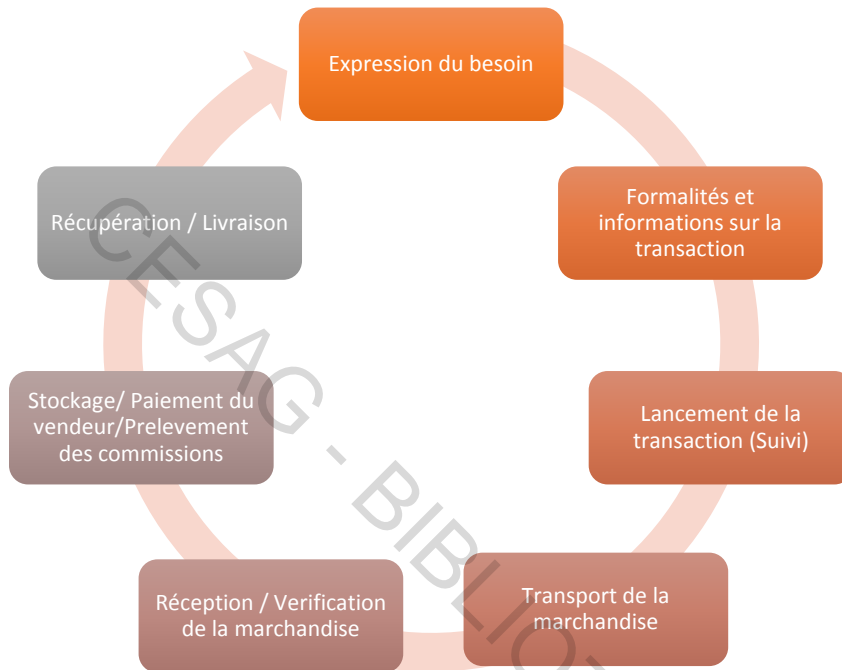
Les principales étapes de notre cycle d'exploitation sont les suivantes :

- **Expression du besoin** : le client entre en contact avec JULAYA au téléphone ou à travers le site web.
- **Formalités et informations sur la transaction** : le client renseigne les informations concernant la transaction (Noms, Numéros de téléphone, Caractéristiques du produit, trajet, ...)
- **Lancement de la transaction** (Suivi de la transaction) : une fois que les clients sont d'accord (onglet de discussion disponible), la transaction est lancée, le vendeur envoie la marchandise. À tout moment, les parties peuvent suivre l'évolution de la transaction.
- **Transport de la marchandise** : la marchandise est entre les mains du transporteur. La durée d'attente dépendra du trajet.
- **Réception/Vérification de la marchandise** : JULAYA récupère la marchandise avec le transporteur et vérifie que la marchandise est conforme aux caractéristiques sur lesquels les parties se sont accordées.
- **Stockage, prélèvement de la commission et paiement du vendeur** : JULAYA stocke alors la marchandise, prélève sa commission et envoie les fonds au vendeur.
- **Récupération/Livraison** : l'acheteur a le choix entre venir récupérer le colis ou souscrire à notre service de livraison à domicile.

## *JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

Tout ce processus a une durée comprise entre quelques heures et une semaine.

Figure 3 : Processus d'exploitation de JULAYA



Source : Nous-même

2.4.3. *Outils, moyens de production et personnel*

Tableau 3 : Outils et moyens de production

<b>Eléments</b>	<b>Détails</b>	<b>Etat</b>
Plateforme	Un site web interactif	A développer
Locaux	1 local (Taille d'un appartement 3 pièces) 3 locaux (Taille d'un studio)	Disponible (A louer) Disponible (A louer)
Installations	Cloisons de séparation des bureaux Matériels d'aménagement Installations électriques 4 Climatiseurs	Disponible Disponible Disponible Disponible
Matériels de bureau	6 Bureaux 6 Fauteuils 12 Chaises 4 Téléphones Matériel de décoration et d'entretien	Disponible Disponible Disponible Disponible Disponible
Matériel informatique	6 Ordinateurs 4 Modems wifi 4 Imprimantes	Disponible Disponible Disponible
Matériel de transport	4 fourgonnettes	Disponible
Partenaires transporteurs	SONEF RIMBO NOUR STM...	A négocier A négocier A négocier A négocier
Partenaires financiers	Banques Services de transfert d'argent	A négocier A négocier

Source : Nous-même

Tableau 4 : Portrait du personnel à recruter

Année 1				
<b>Poste</b>	<b>Nombre</b>	<b>Qualifications</b>	<b>Salaire mensuel</b>	<b>Type de contrat</b>
Gérant	1	Bac +5	350 000	CDI
Assistante du gérant	1	Bac +	200 000	CDI

		3		
Chargé de pôle	4	Bac + 3	250 000	CDI
TOTAL	6			

Source : Nous-même

A la suite de cette étape technique nous abordons à présent, le marché et les éléments marketing.

### **3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING**

Tout projet vise à répondre à un besoin. Il est donc essentiel une fois l'idée clairement formulée et la faisabilité technique vérifiée, de se tourner vers la clientèle potentielle pour s'assurer que le produit ou le service satisfera à son besoin. Dans cette partie, nous présentons les contours de l'étude de marché que nous avons réalisé. Cette première étape nous fournira des informations importantes qui nous serviront à l'élaboration de notre plan marketing.

#### **3.1. Etude marché**

##### *3.1.1. Objectifs de l'étude*

Les objectifs principaux de notre étude de marché sont les suivants :

- Apprécier l'opportunité de lancer un service de gestion des transactions intrarégionales ;
- Evaluer les besoins des clients en des termes quantitatifs ;
- Déterminer une base sur laquelle établir nos prix ;
- Disposer d'une base d'informations avec laquelle définir notre plan marketing.

##### *3.1.2. Démarche de l'étude*

Pour réaliser notre étude nous avons suivi la démarche suivante :

Tableau 5 : Démarche de l'étude de marché

<b>1. Détermination du problème marketing:</b> Existence d'un marché pour notre service	
<b>2. Définition des objectifs de l'étude de marché</b>	
<b>3. Détermination et justification du type d'informations à rechercher</b>	
Informations primaires quantitatives	
<b>X</b> Internes	<b>✓</b> Externes
	Réalisation d'une enquête à travers un questionnaire
Informations primaires qualitatives	
<b>X</b> Internes	<b>✓</b> Externes
	Entretiens /observation
Informations secondaires quantitatives	
<b>X</b> Internes	<b>✓</b> Externes
	Etude documentaire
<b>6. Réalisation de l'étude</b>	
<b>7. Exploitation des informations</b>	
<b>8. Elaboration du rapport d'étude</b>	

Source : Nous-même

### 3.1.3. Analyse PESTEL

Le projet JULAYA est en son essence, intrarégional. De ce fait nous avons appliqué le modèle PESTEL à la zone UEMOA dans son ensemble. Cela nous a permis d'identifier des leviers de développement pour le projet et de réfléchir à des moyens pour transformer des menaces en opportunités

Selon la Banque Africaine de Développement (BAD), au cours de ces dernières années, la plupart des pays de la zone UEMOA, ont connu une bonne reprise et cette situation devrait se maintenir. Ceci pour illustrer la bonne dynamique dans la sous-région. Il serait objectif cependant de reconnaître que la zone a été agitée par différents événements d'ordre politique et sécuritaire ce qui fait peser un risque sur la réalisation de toute activité économique. Les contours de cet environnement sont décryptés dans les lignes qui suivent.

L'environnement politique de la sous-région est propice au développement des activités avec notamment le régime démocratique qui favorise la liberté d'entreprise. Les gouvernements dans la plupart des pays ont lancé de grands programmes de développement avec des réglementations et des investissements propices au climat des affaires. Ce climat reste néanmoins menacé par des sources de remous que sont les troubles internes (mutineries, crises électorales) et les atteintes à la sécurité (Attentats). Cependant, on relève que des actions sont mises en œuvre pour éviter des troubles et protéger les populations avec l'aide de

diverses institutions et des opérations préventives<sup>9</sup>. Par ailleurs, le fait d'être implanté dans plusieurs pays réduit notre vulnérabilité au risque pays.

L'environnement économique est propice au développement de notre société. Selon les données de la banque mondiale, l'économie dans la sous-région est caractérisée par la croissance du PIB, la stabilité monétaire et le développement de l'entrepreneuriat. Le revenu des ménages est en croissance, ce qui stimulera la consommation. Selon le rapport sur le commerce extérieur de l'UEMOA, le niveau des échanges intracommunautaires est en croissance, ce qui profitera à notre projet. A long terme, avec les efforts d'intégration, nous estimons que les populations se tourneront encore plus vers leurs voisins pour les échanges car ces voisins seront à même d'offrir de bons produits avec un coût de transport moindre. Chaque pays possède un avantage comparatif sur certaines catégories de produits ce qui favorise l'ouverture et les échanges. En intervenant maintenant, nous nous positionnons sur un marché encore jeune avec de belles perspectives.

En ce qui concerne les paramètres socio-culturels, l'union est caractérisée par une population jeune et en croissance<sup>10</sup> ce qui reflète une demande qui va croître et qu'il faudra satisfaire. De plus, les populations sont de plus en plus modernes ce qui favorisent le développement d'un marché pour les services et en particulier des services en ligne ou mobiles. Une réelle menace, c'est l'attrait que cette population a pour les produits occidentaux car cela inhibe les échanges intracommunautaires. Nous estimons cependant que les échanges dans la sous-région pourront croître et que JULAYA peut envisager de se développer l'international sur le long terme.

Le développement du numérique permet d'avoir accès à une infrastructure, des ressources et des compétences locales<sup>11</sup> pour le déploiement de notre service. Le numérique reste encore à améliorer. Il nous reviendra donc d'adosser notre service à une technologie simple et accessible qui évoluera par la suite avec l'environnement.

Sur le plan écologique, des actions importantes sont mises en œuvre pour améliorer la fourniture d'énergie dans la zone<sup>12</sup> et un encouragement des initiatives écologiques<sup>13</sup>. Il

---

<sup>9</sup> Source Banque mondiale : pour accompagner les efforts de ces pays et les aider à stabiliser la région, l'Union européenne, la France et l'Allemagne, le Programme des Nations Unies pour le développement, la Banque africaine de développement et la Banque mondiale ont fondé l'Alliance Sahel en juillet 2017.

<sup>10</sup> Source : Données statistiques de la Banque Mondiale

<sup>11</sup> Source : [http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/publication/fichiers/ferdi-rapport2018-infrastructures\\_et\\_economie\\_numeriques\\_en\\_afrique-compressed.pdf](http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/publication/fichiers/ferdi-rapport2018-infrastructures_et_economie_numeriques_en_afrique-compressed.pdf)

<sup>12</sup> <https://afrique.latribune.fr/afrique-de-l-ouest/2016-09-19/uemoa-veut-atteindre-82-d-energies-vertes-en-2030.html>



faudra cependant veiller à respecter les lois en faveur de la protection de l'environnement pour éviter d'éventuelles sanctions.

Enfin, l'environnement légal est favorable au projet car des actions sont mises en œuvre pour stimuler les échanges dans la sous-région<sup>14</sup>. Par ailleurs, les systèmes de paiement notamment par mobile s'étant considérablement développés dans la sous-région, les réglementations en la matière risquent de changer. Si elles deviennent plus contraignantes, elles pourraient nous affecter indirectement en termes de coûts, ou de business modèle. Il nous appartiendra de mener une bonne veille et d'être suffisamment agile pour rester résilient.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>13</sup> Source : Note sur la politique environnementale de l'Afrique de l'Ouest.

<sup>14</sup> Programme de facilitation des échanges dans la zone UEMOA

*JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

Tableau 6: PESTEL UEMOA

Eléments	Opportunités	Menaces
<b>POLITIQUE</b>	Les régimes politiques en place sont des démocraties Programmes nationaux de développement Projet d'appui à la compétitivité du commerce et à l'intégration sous régionale	Environnement secoué par de crises électorales Climat sécuritaire secoué dans quelques pays Corruption
<b>ECONOMIQUE</b>	PIB réel en croissance (environ 6%) Intégration économique et monétaire Echanges intra-communautaires en croissance (18%) Niveau d'inflation relativement bas et stable (environ 2%) Croissance du niveau des revenus (Emergence d'une classe moyenne) Développement des services financiers	Vulnérabilité aux fluctuations du cours des matières premières Endettement demeure important Pauvreté chronique dans certaines régions Insuffisance des infrastructures
<b>SOCIAL</b>	Population jeune Fort taux de natalité Population de plus en plus moderne et connectée Intérêt pour les produits locaux des pays voisin	Fort attrait pour les produits occidentaux Taux d'alphabétisation faible Mouvements sociaux, grèves
<b>TECHNOLOGIQUE</b>	Services de paiements électroniques en forte croissance Fort taux de pénétration des téléphones Développement de la connexion internet Développement de solution digitales	Infrastructure numérique souvent défaillante
<b>ENVIRONNEMENTAL</b>	Amélioration de la fourniture d'énergie Encouragement des initiatives écologiques	Les lois de protection de l'environnement (sanctions)
<b>LEGAL</b>	Union douanière La régulation des échanges et du commerce plus souple Création d'entreprise plus rapide et plus souple Les normes de sécurité. La BCEAO prévoit un cadre pour accompagner les fintechs	Régulation des systèmes de paiement électronique Régulation en termes de protection des données des utilisateurs

Source : Nous-même

*3.1.4. Etude documentaire*

L'étude documentaire nous a principalement permis de réunir des informations statistiques sur l'UEMOA. Nous avons recueilli des informations sur la population<sup>15</sup>. Ces informations nous ont permis de faire une estimation de notre population cible.

Population totale de l'UEMOA (2017)	Environ 117 509 600 habitants
Population adulte	Environ 65 200 000 habitants

De ces informations nous pouvons estimer notre population cible à 32 600 000 car nous pensons qu'au moins la moitié de la population adulte a déjà ou aura à acheter une marchandise dans la sous-région.

Nous avons également recueilli des informations sur les flux d'importations et d'exportations intracommunautaires.

En 2017, les échanges intra-UEMOA ont été estimés à 2 268,5 milliards de francs. Et la répartition en pourcentage de cette valeur est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Structure des échanges intra-communautaire de l'UEMOA en 2017

(en % du total)		Importateurs									
		Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée-Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	UEMOA	
Exportateurs	Bénin	0,0	0,2	0,4	0,0	2,3	2,1	0,0	0,8	5,8	
	Burkina	0,1	0,0	0,5	0,0	0,6	0,6	0,2	1,1	2,9	
	Côte d'Ivoire	1,1	13,1	0,0	0,1	12,6	1,2	3,4	5,6	36,9	
	Guinée-Bissau	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	
	Mali	0,5	2,9	3,4	0,0	0,0	0,7	4,2	0,2	12,0	
	Niger	0,5	0,9	0,2	0,0	2,0	0,0	0,0	0,5	4,1	
	Sénégal	0,6	1,5	3,6	1,6	12,9	0,8	0,0	0,7	21,6	
	Togo	6,3	4,4	1,8	0,0	1,6	2,2	0,3	0,0	16,5	
	UEMOA	9,0	22,9	10,0	1,7	32,0	7,3	8,2	8,8	100,0	

Source : Rapport sur le commerce extérieur de l'UEMOA

Il ressort de ce tableau que les plus grands exportateurs intra-UEMOA sont la Côte d'Ivoire (36,9 %) et le Sénégal (21,6 %). Les plus grands importateurs intra-UEMOA sont le Mali (32 %) et le Burkina Faso (22,9 %), une situation qui s'expliquerait par l'enclavement de ces pays. Ces informations nous permettent d'avoir une représentation de la structure des

<sup>15</sup> Source : Données statistiques de la BCEAO

échanges, d'identifier la taille des flux ainsi que les principaux lieux de départ et de destination.

### *3.1.5. Etude qualitative*

Pour enrichir notre base d'informations, nous avons procédé à un entretien avec un employé dans une compagnie de transport par bus qui dessert toute la sous-région<sup>16</sup>. Nous avons pu tirer de cet entretien des informations précieuses qui nous donnent une vision plus claire du potentiel de notre marché.

Selon cet agent, la compagnie transite entre 50 et 100 colis par jour à destination d'un pays. Une estimation à l'échelle de l'UEMOA serait de 400 à 800 colis par jour pour cette compagnie. La nature des colis est diversifiée allant des enveloppes aux sacs de céréales en passant par des lits, des appareils et des produits alimentaires, entre autres. Le prix du transport s'élève à 10 % de la valeur de la marchandise et la société s'engage à rembourser la valeur déclarée en cas de perte.

### *3.1.6. Etude quantitative (Questionnaire)*

#### ❖ Rédaction du questionnaire

Afin de mieux apprécier le besoin auquel notre service répondra, nous avons eu recours à un questionnaire<sup>17</sup>. Ce questionnaire nous a permis de recueillir des informations primaires auprès de notre clientèle potentielle. Il est constitué de 24 questions relevant de façon générale de l'identification des répondants, des habitudes des répondants et l'intérêt pour notre offre.

#### ❖ Administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré à travers l'application Microsoft Forms. Cette phase a duré 3 mois, de mars à mai 2019. Pour atteindre le maximum de personnes nous avons utilisé des applications de messagerie et les réseaux sociaux. Etant donné que nous proposons un service adossé à une plateforme web, nous avons estimé que les smartphones étaient un bon canal pour toucher notre clientèle. Sur cette période et compte tenu de nos moyens limités, l'étude nous a permis d'interroger 169 personnes.

---

<sup>16</sup> Voir en annexe 1 : Entretien avec un agent de Rimbo Transport Voyageur au Niger.

<sup>17</sup> Voir Annexe 2

❖ Résultats de l'étude

**Tableau 8 :** Caractéristiques de l'échantillon

Population cible	32 600 000
Niveau de confiance	95%
Marge d'erreur	7.54%
Taille de l'échantillon	169

Source : Nous-même

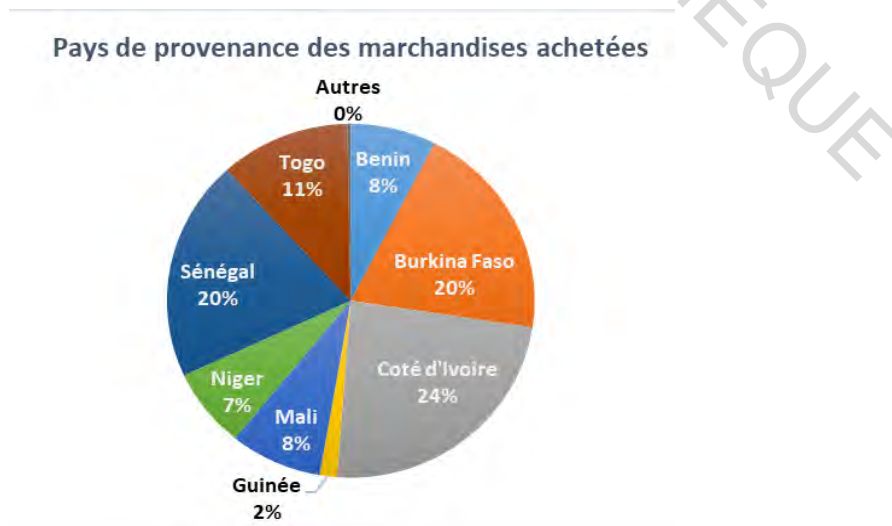
➤ Identification des répondants

Notre échantillon est composé de 54% d'hommes et de 46% de femmes. 61% de nos répondants vivent au Sénégal. Tous les pays de la zone UEMOA ont été atteints (sauf la Guinée) et la majeure partie des les répondants vivent à la capitale. 58% des répondants ont entre 18 et 24 ans et 73% sont étudiants.

➤ Habitudes des répondants

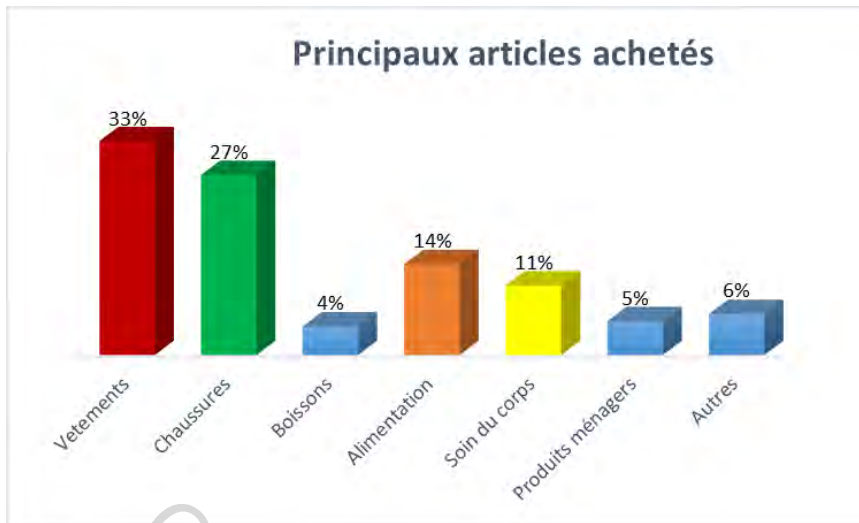
62% des répondants ont déjà acheté une marchandise dans la sous-région ce qui confirme l'estimation de notre population cible. La Côte d'Ivoire, le Burkina Faso et le Sénégal sont les principaux pays de provenance des marchandises. Les articles les plus achetés sont les vêtements et les chaussures.

**Figure 4:** Pays de provenance des marchandises achetées



Source : Nous-même

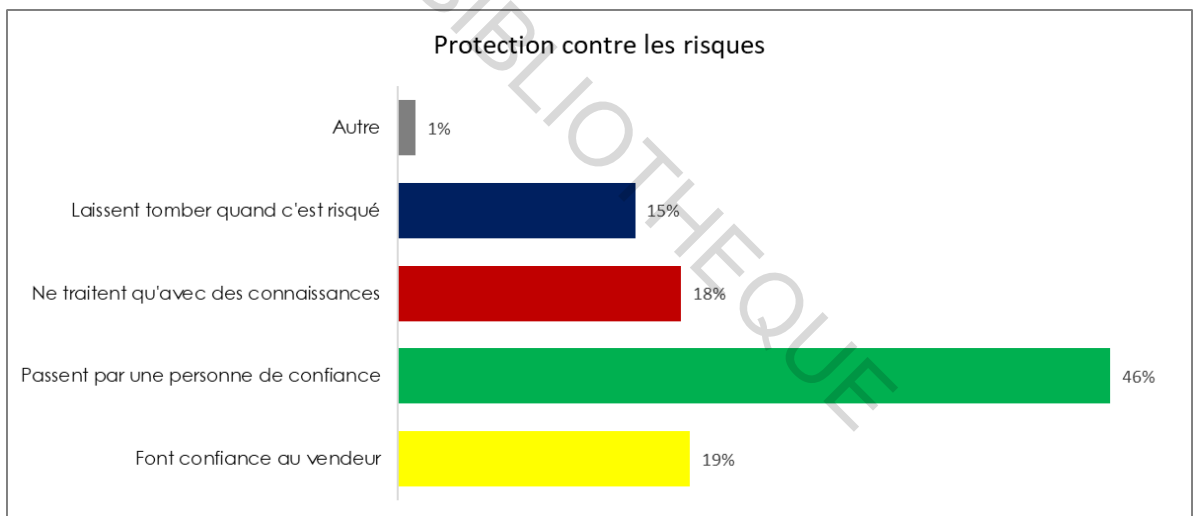
**Figure 5:** Principaux articles achetés à l'extérieur



Source : Nous-même

En ce qui concerne la gestion des risques, la majeure partie des répondants (46%) préfèrent passer par une personne de confiance.

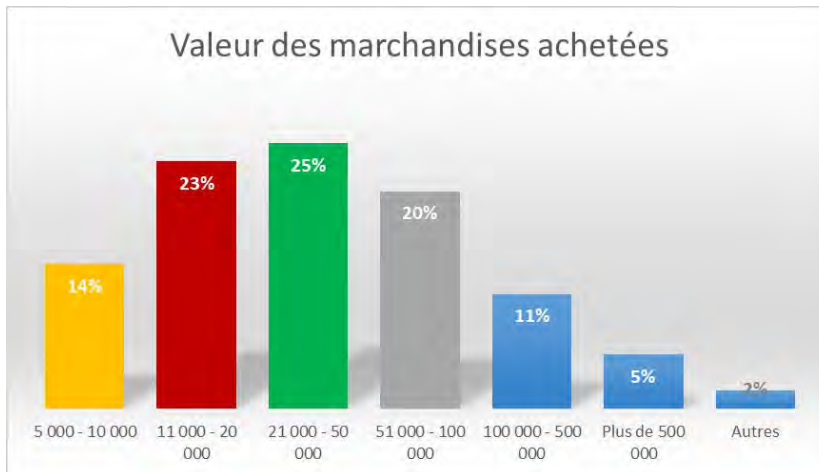
**Figure 6:** Attitude des répondants face aux risques liés aux transactions dans la sous-région



Sources : Nous-même

Les principaux moyens de transport utilisés sont le bus (45%) et l'avion (29%). 54% des répondants achètent entre 1 à 5 fois dans l'année et 49% se procurent 1 à 5 marchandises par achat. La valeur des marchandises est surtout comprise entre 10 000 et 20 000 FCFA (23%), 21 000 et 50 000 (25%) et 51 000 à 100 000 (20%).

**Figure 7:** Valeur des marchandises généralement achetée



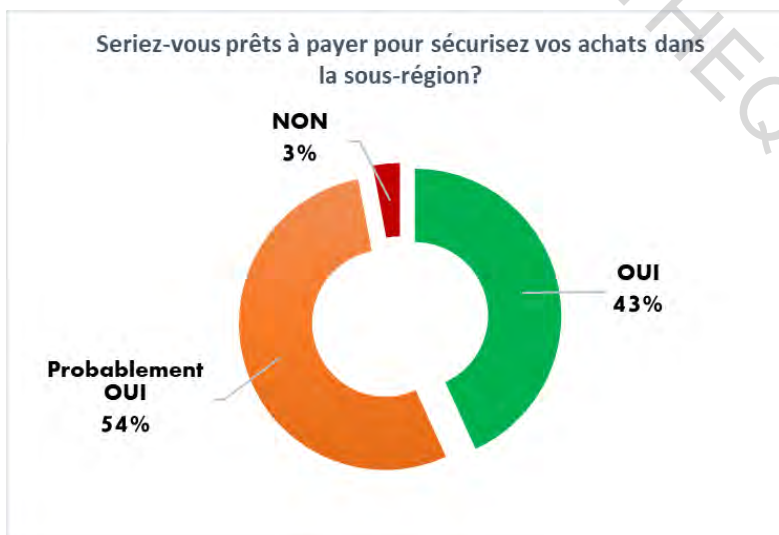
Source : Nous-même

94% des répondants utilisent un service de transfert d'argent. Les taux d'utilisation des principaux est le suivant : Orange Money (34%) ; Western Union (29%) et Wari (22%).

➤ Intérêts pour notre offre

43% des répondants sont prêt à payer pour sécuriser leurs achats et 54 % pourraient le faire.

**Figure 8:** Proportion des répondants prêts à payer pour sécuriser leurs achats dans la sous-région.



Source : Nous-même

Les principaux prix proposés pour rémunérer le service sont de 3%, 5%, 10% et 15% avec une prépondérance du taux de 10%. 53% des répondants sont prêt à augmenter la

fréquence de leurs achats si la sécurité était garantie et 46% le feraient probablement. 66% des répondants sont intéressés par un service de livraison à domicile et 30% le seront probablement. 25% des répondants connaissent le crédit documentaire, 0,02% ont eu à l'utiliser et ces derniers lui attribuent un niveau de satisfaction de 2.39/5

❖ Synthèse du questionnaire

Au bout de cette étude nous pouvons estimer que nous avons atteint une partie intéressante de notre clientèle potentielle (97% des répondants pourraient avoir recours à nos services). L'échantillon est composé principalement de personnes dont l'âge se situe entre 18 et 39 ans et ces personnes sont les plus enclin à faire usage de notre plateforme. De plus, au moins un résident de chaque pays de la zone (Sauf la Guinée) a été atteint. L'échantillon est également composé de personnes de toutes les catégories socio-professionnelles que nous avons identifiées. Cependant, nous reconnaissons quelques insuffisances notamment la prédominance des résidents au Sénégal, la prédominance des étudiants dans l'échantillon et la taille de l'échantillon (Ce qui nous conduit à une marge d'erreur de 7,54% au lieu de notre objectif de 5%). Ces insuffisances s'expliquent principalement par nos moyens limités.

Par ailleurs cette étude nous a permis de recueillir de précieuses informations qui nous ont aidé à améliorer notre offre.

Un accent particulier en termes de marketing doit être mis sur les pôles de la Côte d'Ivoire, du Burkina Faso et du Sénégal car entre 60 et 75% des transactions pourraient en provenir. Les principaux articles recherchés chez les voisins sont les vêtements, les chaussures et les aliments.

Certains de nos clients abandonnent leurs transactions quand elles leur semblent risquées, d'autres ne traitent qu'avec des connaissances. JULAYA permettra à ces personnes d'aller jusqu'au bout de leurs transactions ou d'élargir leurs possibilités d'achats. Il nous faudra également construire un climat de confiance et une réputation solide car une bonne partie des répondants souhaite passer par une personne de confiance. Nous estimons que le caractère formel de notre structure représente un point positif et nous pourrions nous allier à certains partenaires (Banques ou Services de transfert d'argent) pour renforcer notre crédibilité.

Pour les services de transports, nous entendons nouer des partenariats avec des compagnies de transports par bus et les compagnies aériennes principalement. Il y a de fortes



chances que 68,7% des transactions aient une valeur unitaire comprise entre 10 000 et 100 000 FCFA. On note également que la mise en place de notre service a de fortes chances d'augmenter le volume des transactions. Nous avons également une fourchette de prix pour notre service de 3% à 15% de la valeur des biens.

Les clients ont besoin de protéger leur paiement mais l'étude montre qu'ils veulent également protéger leur marchandise. Nous pourrions alors développer un système de garantie des marchandises (sous certaines conditions) et un contrôle de conformité. En plus nous pourrions ajouter, pour diversifier nos sources de revenus, un service de livraison à domicile car les clients sont fortement intéressés (97% des répondants).

Pour les paiements nous entendons utiliser les différents services de paiement mobile et de transfert d'argent.

In fine, il ressort de notre étude qu'il existe une bonne opportunité à saisir par rapport aux insuffisances du marché. Notre réussite va alors se jouer sur la stratégie, le marketing et la viabilité économique, relatifs à notre offre.

## **3.2. Plan stratégique général**

### *3.2.1. Notre marché*

Le marché de JULAYA est celui des transactions intrarégionales. Ce marché est fragmenté et peu organisé. Nous avons des concurrents sur certaines zones notamment au Sénégal et sur certaines de nos activités. Les offres substituables sont le crédit documentaire et le transport traditionnel de colis.

Nos concurrents principaux sont DHL, Oui Carry, Jumia et Paps. Oui Carry s'est cependant positionné sur les transactions sur d'autres continents (Europe, Amérique, Chine). Paps quant à lui ne couvre pas les mêmes zones que nous. DHL est un concurrent important mais notre offre se différencie en termes de prix. Jumia fait du e-commerce local mais pas du commerce intrarégional. Nous estimons que le marché est encore jeune, que la niche que nous visons n'est pas bien desservie et que nous pourrions capter des parts de marchés. Enfin, nos concurrents sur la livraison à domicile sont généralement des indépendants et le marché n'est pas saturé. Nous estimons donc pouvoir absorber des parts de marché et que notre offre dans son ensemble est différenciée.

## *JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

En ce qui concerne le crédit documentaire, bien qu'étant efficace et formel, il ne bénéficie pas vraiment aux agents dans leurs petites transactions dans la sous-région. Et JULAYA se positionne justement sur ce segment. Quant aux compagnies de transport, elles offrent un service de transport mais pas une expérience. Elles n'offrent donc qu'une partie de l'offre JULAYA. A la différence de celle-ci, nous nous positionnons sur toute la chaîne allant de l'accord des partenaires commerciaux à la fin de la transaction pour offrir une expérience unique. Nous entendons intégrer leurs services et en faire des partenaires.

### *3.2.2. Notre clientèle*

JULAYA se positionne sur les petites transactions de valeur comprises entre 10 000 Fcfa et 1 000 000 Fcfa. Sur la base de notre étude de marché, notre clientèle peut être segmentée selon la nature de leur activité, comme suit :

Tableau 9 : Les segments de notre clientèle

<b>Segments</b>	<b>Fréquence d'achat</b>	<b>Quantités annuelles</b>	<b>Valeur de la transaction</b>	<b>Type de produits</b>
Commerçants et entreprises	Régulière	50 – plus de 100	50 000 – plus de 500 000	Pièces détachées, vêtements, chaussures, alimentation, soins du corps, produits ménagers, ...
Entrepreneurs	Moyennement régulier	21 - 100	10 000 – 100 000	Electronique, vêtements, chaussures, boissons, soins du corps, ...
Ménages	Occasionnelle	1 – 20	10 000 – plus de 500 000	Toute sorte

Source : Nous-même

- **Les commerçants et les entreprises** : ces clients effectuent des transactions de façon périodique car il s'agit d'une activité principale qui leur assure un revenu. Sur ces clients notre principal objectif sera de créer une exclusivité et une relation solide à long terme.
- **Les entrepreneurs** : ces clients ont la particularité d'avoir recours aux produits dans la région de façon moins régulière pour une activité secondaire de revente par exemple. Sur ces clients notre principal objectif sera de créer une exclusivité et une relation solide à long terme.

- **Les ménages** : ces clients effectuent des transactions de façon aléatoire du fait d'une occasion particulière. Sur ces clients notre principal objectif sera de tout mettre en œuvre pour assurer un deuxième recours à nos services.

Nous allons également créer une offre sur mesure pour chaque segment, en recueillant des données sur leurs habitudes au cours des premières années de notre fonctionnement.

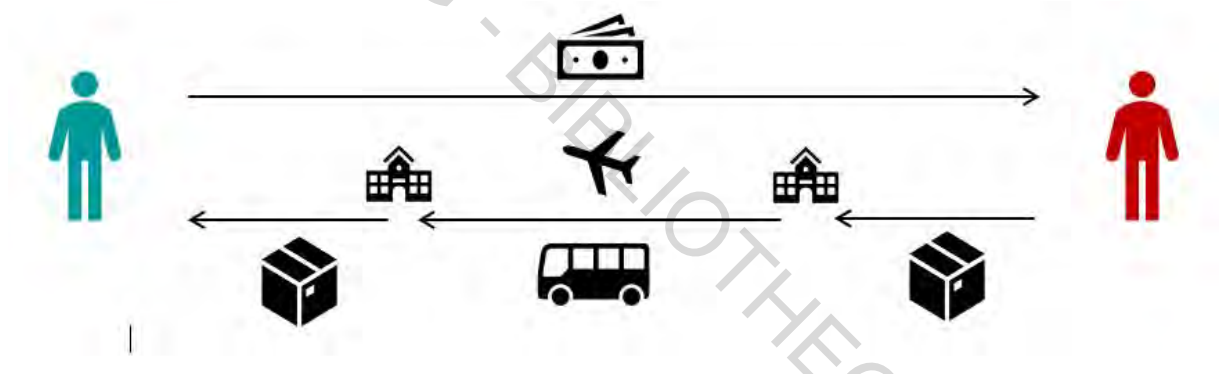
### 3.3. Plan stratégique d'activités

Les objectifs principaux de notre stratégie commerciale sont de faire connaître nos services, de valoriser nos services et de fidéliser la clientèle.

#### 3.3.1. Le service

Nous voulons bâtir notre avantage concurrentiel à travers l'expérience client que nous offrirons. Pour ce faire nous nous positionnons sur toute la chaîne de la transaction.

Figure 9: Chaîne de la transaction



Source : Nous-même

Les services que propose JULAYA sont les suivants :

- ✚ **La gestion des paiements (J-Money)<sup>18</sup>** : à travers ce service, l'acheteur pourra sécuriser son paiement. La plateforme JULAYA joue le rôle d'intermédiaire pour le paiement. Concrètement, l'acheteur et le vendeur s'entendent au préalable sur leur transaction. L'une des parties entre en contact avec JULAYA. L'acheteur va débiter son compte JULAYA de la valeur du bien plus une commission. Un signal est envoyé au vendeur pour lui notifier qu'il peut envoyer la marchandise et que JULAYA s'engage à le payer. Le vendeur envoie la marchandise à JULAYA. Une fois la marchandise reçue et vérifiée, nous nous chargeons de transférer les fonds au vendeur.

<sup>18</sup> Voir Annexe 3

## *JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

L'acheteur peut choisir une option de livraison ou venir récupérer la marchandise dans nos locaux.

- ✚ **La gestion paiement/transport (J-Transaction)** : dans cette offre, la gestion du paiement et de l'acheminement de la marchandise est confiée à nos soins. JULAYA peut se charger de l'acheminement de la marchandise grâce à son réseau de transporteurs partenaires. Le client peut choisir une option livraison ou venir récupérer la marchandise dans nos locaux.
- ✚ **La livraison de colis** : à travers ce service les clients peuvent se faire livrer leurs colis à domicile.
- ✚ **La mise en relation Acheteur/Vendeur (J-Market)** : la plateforme JULAYA permettra également de mettre en relation des acheteurs et des vendeurs dans la sous-région. Les vendeurs, les produits, les quantités disponibles et les prix seront affichés.

Pour nous permettre d'assurer un service de qualité, les clients doivent respecter certaines conditions de ventes sur le type de marchandises acceptées et les modalités de la transaction. Par ailleurs, nous souscrivons à une assurance pour couvrir les dommages et nous nous engageons à rembourser les clients en cas de dommages.

### *3.3.2. Le prix*

En prenant compte des diverses sollicitations en termes de prix à travers notre étude marché et de nos coûts, nous tablons sur la grille tarifaire suivante :

- J-Money : 7,5% du montant avec un minimum de 1000 FCFA (+ prix de la livraison)
- J-Transaction : coût du transport 10% + Commission de 10% de la valeur de la marchandise avec un minimum de 2000 FCFA (+ prix de la livraison)
- J-Market : dans un premier temps accès gratuit à la plateforme et commission de 5% (Minimum 1000 FCFA) en cas de transaction entre les deux parties. Dans second temps accès à la plateforme payant pour les vendeurs.
- Livraison : nos tarifs varieront en fonction des quartiers. La livraison est effectuée en fin de journée par nos fourgonnettes. Une formule de livraison express est également disponible.

## ***JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales***

### ***3.3.3. La communication***

La promotion de nos services jouera un rôle important dans notre réussite. Nous prévoyons les actions suivantes :

- JULAYA étant une plateforme, nos principaux canaux de communication seront les réseaux sociaux.
- Nous utiliserons également la télévision et la radio pour atteindre les familles.
- Nous utiliserons des affiches et des prospectus qui seront principalement positionnés et distribués dans les marchés et près des compagnies de transports.
- Nous médiatiserons également les transactions réussies avec l'accord des clients sous le concept « L'expérience JULAYA » pour rassurer et attirer d'autres clients.

### ***3.3.4. La distribution***

Pour assurer l'accessibilité à nos services nous mettrons en œuvre les moyens suivants :

- Dans un premier temps notre service est accessible sur les ordinateurs à travers un site web interactif. Pour augmenter nos parts de marché, nous développerons dans un second temps une application pour que nos services soient accessibles par téléphone.
- A cela s'ajoutent nos agences dans chaque pays. Les agences sont situées dans des endroits accessibles et proches des compagnies de transports.

### ***3.3.5. Plan de développement***

Une fois que l'activité sera suffisamment développée, nous envisagerons les stratégies de croissance suivantes en fonction de l'opportunité, des moyens et de la valeur

<b>Expansion géographique</b>	<b>Diversification</b>	<b>Intégration verticale</b>
Cette stratégie consistera à augmenter la taille de notre marché en nous implantant dans d'autres pays et dans les régions.	Cette stratégie consistera à offrir soit de nouveaux services, soit à desservir un nouveau segment de clients en l'occurrence les grosses transactions.	Cette stratégie consistera à opérer en amont de notre chaîne de valeur c.-à-d., à avoir nos propres véhicules de transport de colis.

supplémentaire créée.

Après l'analyse du besoin et les décisions marketing, nous aborderons les aspects financiers.

## **4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE**

Dans cette dernière partie, nous abordons le projet en traduisant les choix précédents en des termes chiffrés. Cette partie nous permettra ainsi d'évaluer la rentabilité et les risques inhérents au projet.

### **4.1. Business Model**

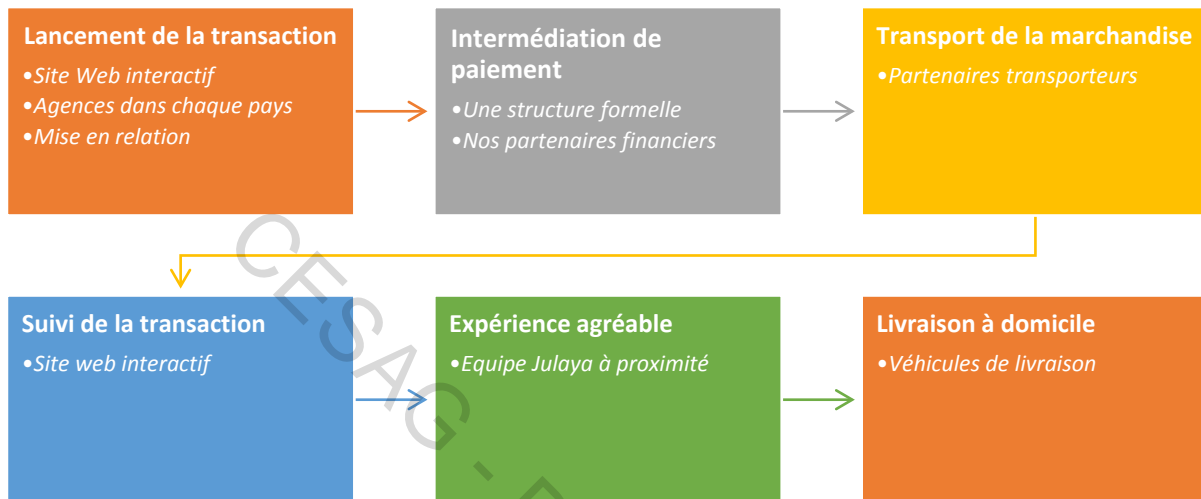
#### *4.1.1. Proposition de valeur*

- ✚ JULAYA apporte de la valeur aux clients en se positionnant comme intermédiaire de confiance pour le paiement afin de permettre aux participants à une transaction extérieure d'être protégés.
- ✚ JULAYA propose à ses clients de trouver de la valeur dans l'expérience qu'ils vivront chaque fois qu'ils auront à acheter ou vendre une marchandise dans la sous-région. A travers nos services, le client peut, à moindre coût, tout en étant à domicile, acheter une marchandise dans un pays voisin et recevoir son colis à domicile, en toute sécurité, sans avoir à se déplacer et à supporter des tracas. JULAYA accompagne les clients de bout-en-bout, sur le plan logistique dans la réalisation de leurs échanges intrarégionaux.
- ✚ JULAYA crée également de la valeur pour les acheteurs en les mettant en relation avec des vendeurs étrangers et de la valeur pour les vendeurs en les mettant en relation avec des acheteurs étrangers.

#### *4.1.2. Architecture de valeur*

Pour produire notre proposition de valeur, JULAYA intègre plusieurs ressources (une plateforme, des véhicules de livraison, des agences) avec des partenaires (compagnies de transport, institutions financières) et une équipe dévouée à sa tâche. Pour chaque étape de la chaîne de valeur, nous mobilisons les ressources et partenaires suivants :

Figure 10 : Notre architecture de valeur



Source : Nous-même

#### 4.1.3. Equation de profit

Notre modèle nous permet de tirer notre chiffre d'affaires de plusieurs sources : Les paiements, l'acheminement, la livraison et la mise en relation. De plus, ce chiffre d'affaires provient des interactions. Nous recevons des commissions à chaque fois qu'il y a interaction et que les clients utilisent nos services. Notre potentiel est vaste car les échanges sont nombreux, notre marché est vaste, en plus du fait qu'un client peut avoir recours à chacun de nos services sur une seule transaction.

En termes de coûts, nous supportons d'une part des charges variables liés au service d'acheminement et au service de livraison. D'autre part, nous supportons des charges fixes liés à notre site web, nos agences, notre personnel et nos véhicules. La contrepartie de notre modèle est que notre structure de coûts est dominée par les charges fixes, ce qui n'est pas sans risques.

Notre rentabilité économique s'explique par un niveau de marge confortable (des charges relativement fixes contre des nombreuses entrées de commissions) et une bonne intensité capitalistique (notre activité ne nécessite pas d'investissements très importants). Une telle structure est caractéristique des entreprises de services utilisant la technologie.

## 4.2. Evaluation du coût des investissements

### 4.2.1. Hypothèses générales

- Le projet prend fin artificiellement au bout de 5 ans ;
- Les états financiers présentés sont consolidés.

### 4.2.2. Analyse des investissements

Pour réaliser notre projet nous aurons recours aux investissements qui suivent :

#### ❖ Les immobilisations

Pour pouvoir offrir nos services nous mobiliserons les actifs suivants :

**Tableau 10 : Immobilisations du projet**

Immobilisations	Quantité	Prix unitaire	Valeur totale	Durée de vie
<b><u>Immobilisations incorporelles</u></b>	<b>3 500 000</b>			
<i>Logiciels et site internet</i>	1	3 500 000	3 500 000	5
<b><u>Immobilisations corporelles</u></b>	<b>21 540 000</b>			
<i>Fourgonnettes</i>	4	3 000 000	12 000 000	7
<i>Aménagements et décorations</i>			4 000 000	5
<i>Ordinateurs</i>	6	300 000	1 800 000	5
<i>Imprimantes</i>	4	75 000	300 000	5
<i>Bureaux et fauteuils</i>	6	150 000	900 000	5
<i>Groupe électrogènes et matériel électriques</i>			800 000	8
<i>Climatiseurs</i>	4	150 000	600 000	5
<i>Téléphones fixes et modems</i>	4	100 000	400 000	3
<i>Armoires de rangements</i>	4	80 000	320 000	3
<i>Projecteur</i>	1	300000	300 000	3
<i>Chaises</i>	12	10 000	120 000	3
<b><u>Immobilisations financières</u></b>	<b>610 000</b>			
<i>Caution locaux</i>			610 000	5
<b>Total immobilisations</b>			<b>25 650 000</b>	

Source : Nous-même



## *JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

### ❖ Le Besoin en fonds de roulement (BFR)

Notre activité est un service et nos stocks sont faibles car il s'agit essentiellement d'emballages et de cartons pour les colis. Nos dettes circulantes proviennent des dettes fiscales, sociales et autres. De ce fait, pour estimer notre BFR initial, nous avons déterminé un BFR forfaitaire. Ce BFR forfaitaire correspond à l'ensemble des charges courantes à supporter pour délivrer le service sur une base de 2 mois, majorées d'un stock outil.

Tableau 11 : Eléments de calcul du BFR forfaitaire

Eléments	2 mois
Frais de transport	560 000
Charges du personnel	3 565 000
Maintenance plateforme	99 167
Frais généraux	400 000
Loyer	700 000
<i>Stock outil (Emballages)</i>	<i>480 000</i>
<b>Besoin en fond de roulement</b>	<b>5 804 167</b>

Source : Nous-même

Par ailleurs, pour déterminer nos BFR prévisionnels nous avons appliqué un coefficient de proportionnalité aux chiffres d'affaires prévisionnels car le BFR est généralement corrélé au volume d'activité.

Coefficient de proportionnalité = BFR initial / CA prévisionnel année 1

$$= 5\,804\,167 / 54\,990\,000$$

**Coefficient de proportionnalité = 10,6%**

Tableau 12 : Evolution du BFR

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>BFR</b>	<b>5 804 167</b>	<b>6 674 792</b>	<b>7 676 010</b>	<b>9 211 213</b>	<b>10 592 894</b>	<b>-</b>
<i>Variation du BFR</i>		<i>870 625</i>	<i>1 001 219</i>	<i>1 535 202</i>	<i>1 381 682</i>	<i>- 10 592 894</i>

Source : Nous-même

## ***JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales***

### **4.2.3. Synthèse des coûts d'investissement**

Le coût initial du projet s'élève donc à 31 454 167 Fcfa et se compose comme suit :

**Tableau 13 : Coût de l'investissement**

<b>Investissement initial</b>	<b>31 454 167</b>
<i>Immobilisations</i>	25 650 000
<i>BFR</i>	5 804 167

Source : Nous-même

Nous prévoyons de lancer une application en début d'année 4 pour augmenter nos parts de marchés et générer plus de revenus. Les investissements de remplacement concernent le matériel amorti au bout de trois ans

**Tableau 14 : Programme d'investissements**

	<b>Année 0</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
<i>Investissement initial</i>	31 454 167	-	-	-	-	-
<i>Application mobile</i>	-	-	-	-	2 000 000	-
<i>Investissement de remplacement</i>	-	-	-	-	1 140 000	-
<b>TOTAL</b>	31 454 167	-	-	-	3 140 000	-

Source : Nous-même

### **4.3. Modalités de financement**

Pour financer notre projet, nous mobiliserons les ressources suivantes :

- Un apport en numéraire à hauteur de 25 000 000 Fcfa.
- Un apport en nature de 3 500 000 Fcfa se rapportant à la création du Site Web qui est prise en charge par un de nos associés.
- Un emprunt contracté pour 5 ans auprès d'une banque à un taux d'intérêt de 12%. Le service de la dette se fait à annuités constantes.

*N.B : Les investissements en année 4 seront auto-financés car nous estimons que nous dégagerons une capacité d'autofinancement assez suffisante pour.*

**Tableau 15 : Les sources de financement**

## *JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

	Type	Montant	Part
Associé 1	<i>Numéraire</i>	15 000 000	47,7%
Associé 2	<i>Numéraire</i>	10 000 000	31,8%
Associé 3	<i>Nature</i>	3 500 000	11,1%
Emprunt bancaire	<i>Dette</i>	2 954 167	9,4%
Total		<b>31 454 167</b>	100,0%

Source : Nous-même

Tableau 16 : Amortissement de l'emprunt

Période	Capital restant du	Intérêts	Remboursements	Annuités
1	2 954 167	354 500	465 015	819 515
2	2 489 152	298 698	520 816	819 515
3	1 968 336	236 200	583 314	819 515
4	1 385 021	166 203	653 312	819 515
5	731 709	87 805	731 709	819 515

Source : Nous-même

### **4.4. Analyse de l'exploitation**

#### *4.4.1. Les chiffres d'affaires prévisionnels*

Les chiffres d'affaires prévisionnels par activités sont basés sur les hypothèses suivantes :

- En année 1 :
  - Sur la base de notre étude de marché, nous estimons le transit de 50 à 100 colis par jour, pour une compagnie de transport et pour une destination donnée. La valeur des colis est comprise en général entre 10 000 et 100 000 Fcfa. Pour trouver notre chiffre d'affaires nous avons utilisé la moyenne de la fréquence de transit soit 75 colis par jour et par pays et 32 500 Fcfa comme valeur moyenne d'un colis (Soit près de la moitié de l'espérance mathématique de notre enquête, qui nous indique une valeur de 67 695 Fcfa). Pour l'activité J-transaction, nous prévoyons de capter environ 10% de ce trafic. En considérant 5 jours de travail par semaine, on a 240 jours l'an. Nous percevons 10 % de

## ***JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales***

commission sur ce service ce qui nous permet de réaliser un chiffre d'affaires de :

$75 \text{ colis/jours} \times 240 \text{ jours} \times 4 \text{ pays} \times 10\% \text{ (Trafic capté)} \times 32\,500 \text{ Fcfa} \times 10\% \text{ (Commission)} = 23\,400\,000 \text{ Fcfa}$ .

- Pour l'activité J-Money nous prévoyons de générer un montant qui vaudra environ 10% du chiffres d'affaires de l'activité J-transaction soit en moyenne 0,75 sollicitations par jour. En effet, il nous faudra un peu de temps pour que les clients nous fassent confiance et que l'intermédiation se développe.
- Pour l'activité J-Market, nous avons estimé que nous pourrions réaliser 180 mises en relation la première année et d'une valeur moyenne de 50 000 FCFA chacune. Nous recevrons sur ces transactions notre commission de 5%.
- Pour les livraisons à domicile, nous prévoyons de réussir à réaliser environ 10 livraisons par jour et par pays pour un prix moyen de 3000 FCFA.
- En année 2 et 3, nous prévoyons un taux de croissance de 15% en tenant compte du taux de croissance démographique (3%)<sup>19</sup>, de notre taille et grâce à une meilleure connaissance de nos services, nos efforts marketing et la pertinence de notre modèle.
- En année 4, cette tendance va s'accélérer et passer à 20% grâce à notre investissement dans une application mobile. Cet investissement nous permettra d'augmenter nos parts de marché.
- En année 5, la tendance a des chances de ralentir pour revenir à 15% du fait de la stabilisation de notre activité et de l'action d'éventuels concurrents.

**Tableau 17 : Chiffre d'affaires prévisionnels**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>54 990 000</b>	<b>63 238 500</b>	<b>72 724 275</b>	<b>87 269 130</b>	<b>100 359 500</b>
<i>J-Money</i>	2 340 000	2 691 000	3 094 650	3 713 580	4 270 617
<i>J-transaction</i>	23 400 000	26 910 000	30 946 500	37 135 800	42 706 170
<i>J-Market</i>	450 000	517 500	595 125	714 150	821 273
<i>Livraisons</i>	28 800 000	33 120 000	38 088 000	45 705 600	52 561 440

<sup>19</sup> Source : Données de la Banque Mondiale

Source : Nous-même

#### *4.4.2. Evaluation des charges d'exploitation*

Nos charges d'exploitation sont composées de charges variables et de charges fixes.

- En ce qui concerne les principales charges variables :
  - Pour effectuer nos livraisons, nous avons des fourgonnettes qui consomment environ 8 litres/100km. Nous prévoyons de consommer environ 5 litres d'essence par jour au maximum et par pays pour un coût de 700 Fcfa/ litres ;
  - Pour livrer ou rendre les colis, nous aurons recours à des emballages. L'emballage nous reviendra à 500 Fcfa en moyenne ;
  - Les charges variables évoluent au même rythme que le chiffre d'affaires
  
- Les charges fixes sont essentiellement :
  - Les salaires (taux de croissance 5%) majorés des charges sociales notamment la sécurité sociale et les taxes patronales (environ 15%) ;
  - Nous estimons le loyer à 150 000 francs (taille d'un appartement) par mois au Sénégal, 80 000 par mois en Côte d'Ivoire (taille d'un studio), et 60 000 Francs par mois au Burkina Faso et au Niger (taille d'un studio) ;
  - La maintenance de la plateforme nous reviendra à 595 000 l'an et sera majoré de 200 000 avec l'application mobile ;
  - Les frais généraux concernent les frais administratifs, l'eau, l'électricité, le téléphone et la connexion internet ;
  - L'assurance concerne les fourgonnettes et les colis.

Tableau 18 : Synthèse des charges d'exploitation

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>42 345 000</b>	<b>44 236 500</b>	<b>46 668 535</b>	<b>50 211 043</b>	<b>53 500 430</b>
<b><u>Charges variables</u></b>	<b><u>8 160 000</u></b>	<b><u>9 384 000</u></b>	<b><u>10 791 600</u></b>	<b><u>12 949 920</u></b>	<b><u>14 892 408</u></b>
<i>Frais de transport</i>	3 360 000	3 864 000	4 443 600	5 332 320	6 132 168
<i>Achat d'emballages</i>	4 800 000	5 520 000	6 348 000	7 617 600	8 760 240
<b><u>Charges fixes</u></b>	<b><u>34 185 000</u></b>	<b><u>34 852 500</u></b>	<b><u>35 876 935</u></b>	<b><u>37 261 123</u></b>	<b><u>38 608 022</u></b>
<i>Charges du personnel</i>	21 390 000	22 459 500	23 582 475	24 761 599	25 999 679
<i>Maintenance plateforme</i>	595 000	595 000	595 000	795 000	795 000
<i>Entretien, réparations et assurance</i>	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
<i>Frais marketing</i>	1 000 000	500 000	300 000	200 000	200 000
<i>Frais de voyage</i>	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
<i>Frais généraux</i>	2 400 000	2 448 000	2 496 960	2 546 899	2 597 837
<i>Loyer</i>	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000
<i>Impôt et taxes</i>	1 000 000	1 050 000	1 102 500	1 157 625	1 215 506

Source : Nous-même

Tableau 19 : Amortissement des éléments d'actifs amortissables<sup>20</sup>

	Durée de vie	Montant	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Valeur résiduelle
<i>Logiciels et site internet</i>	5	3 500 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	
<i>Matériel électrique</i>	8	800 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	300 000
<i>Aménagements et décorations</i>	5	4 000 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	
<i>Fourgonnettes</i>	7	12 000 000	1 714 286	1 714 286	1 714 286	1 714 286	1 714 286	3 428 571
<i>Imprimantes</i>	5	300 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	
<i>Bureaux et fauteuils</i>	5	900 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	
<i>Chaises</i>	3	120 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
<i>Projecteur</i>	3	300 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<i>Ordinateurs</i>	5	1 800 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	
<i>Climatiseurs</i>	5	600 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	
<i>Téléphones fixes et modems</i>	3	400 000	133 333	133 333	133 333	133 333	133 333	133 333

<sup>20</sup> Nous avons appliqué un système d'amortissement linéaire.

## *JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

<i>Armoires de rangements</i>	3	320 000	106 667	106 667	106 667	106 667	106 667	106 667
<i>Caution locaux</i>	5	610 000	122 000	122 000	122 000	122 000	122 000	
<i>Application mobile</i>	5	2 000 000				400 000	400 000	1 200 000
<b>TOTAL</b>			<b>4 536 286</b>	<b>4 536 286</b>	<b>4 536 286</b>	<b>4 936 286</b>	<b>4 936 286</b>	<b>5 308 571</b>

Source : Nous-même

### 4.4.3. *Compte de résultat prévisionnel*

- Le taux d'impôt dans nos pays d'implantation sont les suivants : Sénégal (30%), Burkina Faso (27,5%), Côte d'Ivoire (25%), Niger (30%). Nous avons utilisé un taux d'imposition global de 30%.
- Selon le SYSCOHADA révisé (Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), les frais d'établissement sont comptabilisés en charges. Les frais de constitution sont relatifs aux frais de notaire, administratifs et de création des succursales.

Tableau 20 : Compte de résultat prévisionnel

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>54 990 000</b>	<b>63 238 500</b>	<b>72 724 275</b>	<b>87 269 130</b>	<b>100 359 500</b>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>42 345 000</b>	<b>44 236 500</b>	<b>46 668 535</b>	<b>50 211 043</b>	<b>53 500 430</b>
<b>EBE</b>	<b>12 645 000</b>	<b>19 002 000</b>	<b>26 055 740</b>	<b>37 058 087</b>	<b>46 859 069</b>
<i>Dotations aux amortissements</i>	4 536 286	4 536 286	4 536 286	4 936 286	4 936 286
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>8 108 714</b>	<b>14 465 714</b>	<b>21 519 454</b>	<b>32 121 801</b>	<b>41 922 784</b>
<i>Charges financières net</i>	354 500	298 698	236 200	166 203	87 805
<b>Résultat courant</b>	<b>7 754 214</b>	<b>14 167 016</b>	<b>21 283 254</b>	<b>31 955 599</b>	<b>41 834 979</b>
<u>Charges non récurrentes</u>	<u>2 158 500</u>	-	-	-	-
<i>Frais de constitution</i>	658 500	-	-	-	-
<i>Frais de prospection et de publicité</i>	1 000 000	-	-	-	-
<i>Frais de recrutement du personnel</i>	500 000	-	-	-	-
<b>Résultat imposable</b>	<b>5 595 714</b>	<b>14 167 016</b>	<b>21 283 254</b>	<b>31 955 599</b>	<b>41 834 979</b>
Impôts	1 678 714	4 250 105	6 384 976	9 586 680	12 550 494
<b>Résultat net</b>	<b>3 917 000</b>	<b>9 916 911</b>	<b>14 898 278</b>	<b>22 368 919</b>	<b>29 284 485</b>

Source : Nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales**

4.4.4. *Tableau des flux de trésorerie prévisionnel*

La trésorerie de JULAYA demeure à un niveau important. C'est une situation qui nous permet de contrebalancer l'effet de nos coût fixes (Effet point mort) et de rester moins vulnérable à la conjoncture. Par ailleurs, cette trésorerie nous permettra de financer notre croissance.

**Tableau 21** : Tableau de flux prévisionnels<sup>21</sup>

Eléments	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Résultat net</i>		3 917 000	9 916 911	14 898 278	22 368 919	29 284 485
<i>Dotations aux amortissements</i>		4 536 286	4 536 286	4 536 286	4 936 286	4 936 286
<b>Capacité d'Autofinancement Global</b>		<b>8 453 286</b>	<b>14 453 197</b>	<b>19 434 564</b>	<b>27 305 205</b>	<b>34 220 771</b>
Variation du BFR	5 804 167	870 625	1 001 219	1 535 202	1 381 682	- 10 592 894
<b>Flux de trésorerie d'exploitation</b>	<b>- 5 804 167</b>	<b>7 582 661</b>	<b>13 451 978</b>	<b>17 899 361</b>	<b>25 923 523</b>	<b>44 813 665</b>
<b>Flux d'investissement</b>	<b>22 150 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 140 000</b>	<b>-</b>
<i>Flux de trésorerie disponible</i>	<i>- 27 954 167</i>	<i>7 582 661</i>	<i>13 451 978</i>	<i>17 899 361</i>	<i>22 783 523</i>	<i>44 813 665</i>
<u>Flux de financement capitaux propres</u>						
Augmentation/Prélèvement de capital	25 000 000	-	-	-	-	-
Subvention d'investissement		-	-	-	-	-
Dividendes versées		-	-	-	-	-
<u>Flux de financement dettes financières</u>						
Nouveaux emprunts	2 954 167					
Remboursement d'emprunts		465 015	520 816	583 314	653 312	731 709
<b>Flux de trésorerie lié au financement</b>	<b>27 954 167</b>	<b>- 465 015</b>	<b>- 520 816</b>	<b>- 583 314</b>	<b>- 653 312</b>	<b>- 731 709</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>-</b>	<b>7 117 646</b>	<b>12 931 162</b>	<b>17 316 047</b>	<b>22 130 211</b>	<b>44 081 956</b>
Trésorerie initiale	-	-	7 117 646	20 048 808	37 364 855	59 495 066
Trésorerie finale	-	7 117 646	20 048 808	37 364 855	59 495 066	103 577 022

Source : Nous-même

<sup>21</sup> Voir Budget de trésorerie en Annexe 5

## 4.5. Analyse de la rentabilité

### 4.5.1. Estimation des taux d'actualisation

Le taux d'actualisation utilisé est le coût du capital. Pour déterminer le coût du capital nous avons procédé au calcul de la moyenne pondérée des coûts des ressources financières.

Tableau 22 : Calcul du coût du capital

	Pondération	Coût
Dettes	9,4%	8,4%
Fonds propres	90,6%	23,12%
<b>Coût du capital</b>		<b>21,74%</b>

Source : Nous-même

- Le coût des fonds propres a été déterminé comme suit :

Selon le modèle de Damodaran (1998), il nous est proposé de rajouter une prime de risque pays (Country equity risk premium) à un coût de base défini par rapport à un marché de référence notamment le marché américain (bêta et taux sans risque sont obtenus avec des données américaines).

- Nous avons d'abord déterminé le coût des fonds propres pour une entreprise implantée aux Etats-Unis similaire à la nôtre (dans notre secteur d'activité et avec la même structure financière). Nous avons, pour ce faire, utilisé le MEDAF (Modèle d'Evaluation Des Actifs Financiers) avec un Beta sectoriel désendetté que nous avons endetté en utilisant le modèle de Hamada.
- Une fois ces coûts des fonds propres obtenus, nous avons ajouté une prime de risque pays. Dans notre cas, nous avons utilisé la moyenne pondérée des primes de risque pays de nos pays d'implantations.

Tableau 23 : Détermination du coût des fonds propres<sup>22</sup>

	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Niger	Sénégal
Country Equity Risk premium	13,60%	10,96%	22,61%	10,96%
Pondérations	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
<b>Country Equity risk premium global</b>	<b>14,53%</b>			

<sup>22</sup> Source : Voir Annexes 6 et 7

**JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales**

		Beta endetté
Beta désendetté du secteur des services (US)	0,96	1,03
Taux sans risque US	2,13%	
Prime de risque du marché US S&P500	6,27%	
<b>Coût des fonds propres (US)</b>	<b>8,59%</b>	
<b>Country Equity risk premium global</b>	<b>14,53%</b>	
<b>Coût des fonds propres JULAYA</b>	<b>23,12%</b>	

Source : Nous-même

➤ Le coût de la dette a été déterminé comme suit :

**Coût de la dette** = Taux d'intérêt x (1-Taux d'impôt) = 12% x (1-30%) = **8,4%**

4.5.2. *Appréciation et pertinence du projet : VAN, TRI, DR, IP*

**Tableau 24** : Calcul des Cash-flows actualisés et des indicateurs de rentabilité

	0	1	2	3	4	5
<b>Résultat exploitation</b>		<b>8 108 714</b>	<b>14 465 714</b>	<b>21 519 454</b>	<b>32 121 801</b>	<b>41 922 784</b>
<i>Impôt sur le résultat d'exploitation</i>		2 432 614	4 339 714	6 455 836	9 636 540	12 576 835
<i>Dotations aux amortissement</i>		4 536 286	4 536 286	4 536 286	4 936 286	4 936 286
<i>Variation du BFR</i>		870 625	1 001 219	1 535 202	1 381 682	
<i>Récupération du BFR</i>						10 592 894
<i>VRN</i>						5 308 571
<b>Flux entrants</b>	-	<b>9 341 761</b>	<b>13 661 067</b>	<b>18 064 702</b>	<b>26 039 865</b>	<b>50 183 700</b>
<i>Investissement</i>	25 650 000 5 804 167	-	-	-	3 140 000	-
<b>Cash flows</b>	<b>- 31 454 167</b>	<b>9 341 761</b>	<b>13 661 067</b>	<b>18 064 702</b>	<b>22 899 865</b>	<b>50 183 700</b>
<i>Coefficient d'actualisation</i>	1,000	0,821	0,675	0,554	0,455	0,374
<b>Cash flows actualisés</b>	<b>- 31 454 167</b>	<b>7 673 781</b>	<b>9 218 195</b>	<b>10 013 196</b>	<b>10 426 907</b>	<b>18 770 070</b>

<b>VAN</b>	24 647 983
<b>TRI</b>	45,64%
<b>TRIM</b>	36,67%
<b>DRCI</b>	2,47
<b>Indice de profitabilité</b>	1,8

Source : Nous-même

Le projet dégage une VAN positive de 24 647 983 Fcfa. Le projet est donc rentable.  
Le montant investi pourra être récupéré au bout de 2 an 5 mois.

## *JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales*

### 4.5.3. *Seuil de rentabilité*

Notre activité est caractérisée par des coûts fixes relativement importants ce qui entraîne un niveau de point mort important. Par ailleurs, elle est à la fois caractérisée par un grand potentiel de chiffre d'affaires, ce qui nous permet de nous éloigner de notre point mort et de rester à un niveau intéressant. Le point mort est ainsi passé de 9 mois du chiffre d'affaires à 5 mois, au bout des 5 ans.

**Tableau 25** : Evolution du Seuil de rentabilité

Rubriques	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires prévisionnel (CA)	54 990 000	63 238 500	72 724 275	87 269 130	100 359 500
. Coût d'achat des marchandises	8 160 000	9 384 000	10 791 600	12 949 920	14 892 408
<b>Charges variables (CV)</b>	<b>8 160 000</b>	<b>9 384 000</b>	<b>10 791 600</b>	<b>12 949 920</b>	<b>14 892 408</b>
<b>Marge sur coûts variables (MCV)</b>	<b>46 830 000</b>	<b>53 854 500</b>	<b>61 932 675</b>	<b>74 319 210</b>	<b>85 467 092</b>
<b>Taux de marge sur coûts variables (TMCV)</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>
<b>Charges fixes (CF)</b>	<b>34 185 000</b>	<b>34 852 500</b>	<b>35 876 935</b>	<b>37 261 123</b>	<b>38 608 022</b>
<b>Seuil de rentabilité en k€(SR)</b>	<b>40 141 643</b>	<b>40 925 453</b>	<b>42 128 393</b>	<b>43 753 772</b>	<b>45 335 365</b>
Point mort en mois du CA	8,76	7,77	6,95	6,02	5,42

Source : Nous-même

### 4.5.4. *Bilan prévisionnel et rentabilité économique et financière*

**Tableau 26** : Bilan prévisionnel et calcul des rentabilités

	2020	2021	2022	2023
<i>Immobilisations brutes</i>	25 650 000	25 650 000	25 650 000	25 650 000
<i>Amortissement</i>	0	4 536 286	9 072 571	13 608 857
<b>Immobilisations net</b>	<b>25 650 000</b>	<b>21 113 714</b>	<b>16 577 429</b>	<b>12 041 143</b>
<b>BFR</b>	<b>5 804 167</b>	<b>6 674 792</b>	<b>7 676 010</b>	<b>9 211 213</b>
<b>Actif économique</b>	<b>31 454 167</b>	<b>27 788 506</b>	<b>24 253 439</b>	<b>21 252 355</b>
<i>Capital</i>	28 500 000	28 500 000	28 500 000	28 500 000
<i>Report à nouveau</i>			3 917 000	13 833 911
<i>Résultat net</i>		3 917 000	9 916 911	14 898 278
<b>Capitaux propres</b>	<b>28 500 000</b>	<b>32 417 000</b>	<b>42 333 911</b>	<b>57 232 189</b>
<i>Dette financière</i>	2 954 167	2 489 152	1 968 336	1 385 021
<i>Trésorerie</i>		7 117 646	20 048 808	37 364 855
<b>Endettement net</b>	<b>2 954 167</b>	<b>- 4 628 494</b>	<b>- 18 080 472</b>	<b>- 35 979 834</b>
<b>Actif économique</b>	<b>31 454 167</b>	<b>27 788 506</b>	<b>24 253 439</b>	<b>21 252 355</b>

	2021	2022	2023
<b>Rentabilité économique</b>	20,43%	41,75%	70,88%
<b>Rentabilité financière</b>	12,08%	23,43%	26,03%

Source : Nous-même

La rentabilité économique est passée de 20,43% à 70,88% de 2021 à 2023 du fait de la croissance du résultat d’exploitation et de la diminution de l’actif économique net.

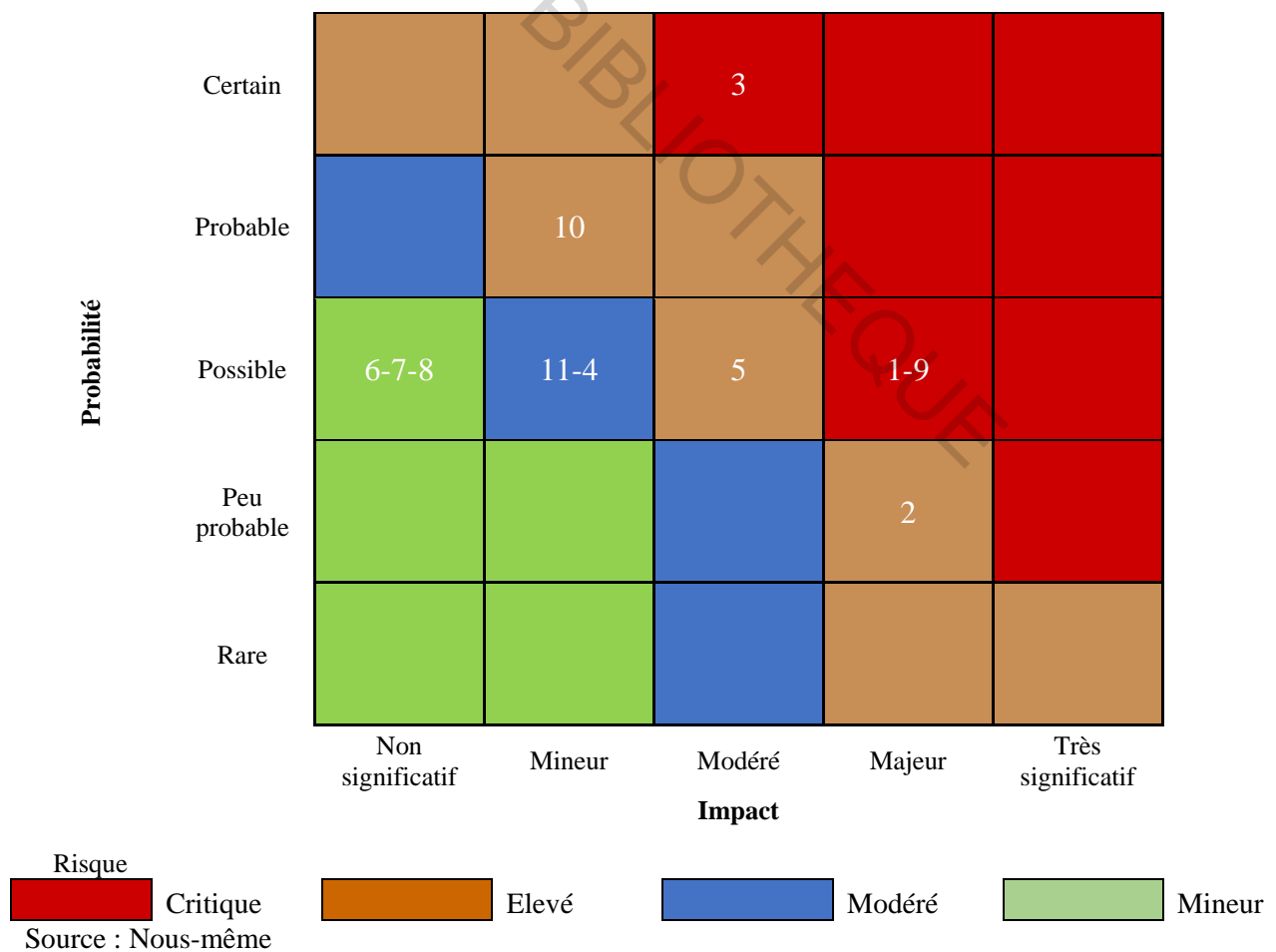
La hausse de la rentabilité financière s’explique principalement par la performance économique de notre société. Elle demeure inférieure à la rentabilité économique du fait de notre trésorerie importante.

#### 4.6. Analyse de la sensibilité et des scénarii

##### 4.6.1. Cartographie des risques

La réalisation de tout projet comporte des incertitudes qu’il est nécessaire d’identifier et de prévenir. La cartographie des risques de notre projet est la suivante :

Figure 11 : Cartographie des risques



***JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales***

Pour les risques les plus importants, nous avons pris les mesures suivantes :

**Tableau 27** : Identification des risques et mesures.

N°	Désignation	Mesures
<b>Risques politiques</b>		
1	Situations de crise économique ou civil (Récession, émeutes, terrorisme)	Diversification géographique
2	Apparition ou modification de textes réglementaires (Normes, taxes, ...)	Nous prévoyons de mener une veille informationnelle et de nous conformer au plus vite aux réglementations pour ne pas freiner notre fonctionnement
<b>Risques de marché</b>		
3	Concurrence (Nouveaux concurrents, réactions des concurrents actuels)	Nous comptons mener une veille concurrentielle, protéger nos services, notre technologie et adopter une culture d'amélioration et d'innovation. Julaya aborde le marché avec une philosophie différente et nous pensons que cela nous procura un avantage concurrentielle durable
4	Marketing (Perception erronée du besoin, marché surestimé en volume et en prix)	
5	Fournisseurs (Défaillance d'un fournisseur-clé, augmentation des prix d'achat)	Diversification de nos fournisseurs d'emballages et des compagnies de transport
<b>Risques environnement</b>		
6	Action de groupes de pression	
7	Difficultés physiques d'accès au site	
8	Risque météorologique et/ou ambiance physique inadaptée	
<b>Risque client</b>		
9	Dénonciation du contrat (Pour cas de force majeure, pour non-respect des accords)	Les colis sont assurés et le client est remboursé à hauteur de la valeur du bien. Les paiements sont protégés et toutes les transactions enregistrées selon ce sur quoi les clients se sont accordés.
<b>Management du projet</b>		
10	Prévisions erronées (sous-estimation de la complexité, sous-évaluation de moyens humains et/ou techniques, de l'investissement)	La mise en œuvre du projet est précédée de tests et nous prévoyons d'ajuster notre offre et nos moyens au fur et à mesure
11	Pilotage inadéquat (mauvaise maîtrise de la qualité, de la communication, absence de visibilité et/ou décision inadaptées)	Mise en place et utilisation d'un tableau de bord par le management

Source : Nous-même

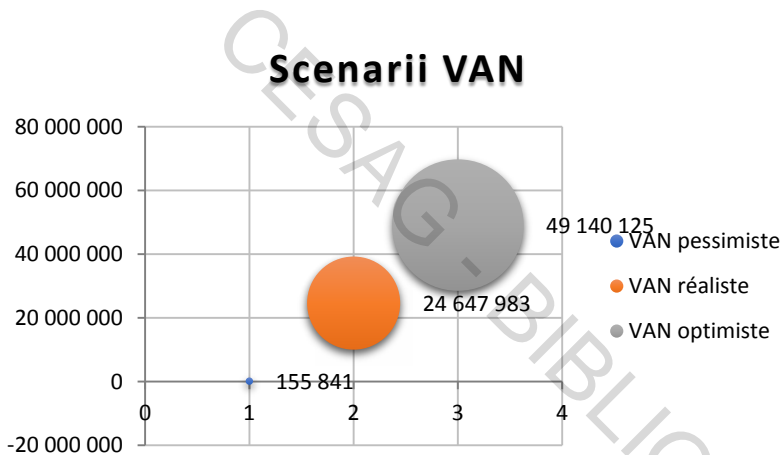
**4.6.2. Analyse des scénarii**

Du fait de l'incertitude liée à l'avenir nous avons établi 3 scénarii<sup>23</sup> pour vérifier la rentabilité du projet. Une hypothèse pessimiste (80% du chiffres d'affaires prévisionnel), une hypothèse optimiste (120% du chiffre d'affaires prévisionnel).

Les résultats sont les suivants :

VAN pessimiste	155 841
VAN réaliste	24 647 983
VAN optimiste	49 140 125

Figure 12 : Scénarii VAN



Source : Nous-même

Avec ces différents scénarios, la VAN > 0. Le projet demeure rentable.

**4.6.3. Analyse de la sensibilité**

Pour analyser la sensibilité des résultats de nos prévisions, nous avons déterminé les VAN correspondantes à une variation de 10% de deux paramètres : Le coût du capital et le BFR.

	Coût du capital	VAN	Variation
-10%	11,74%	40 302 548	+ 79,74%
Base	21,74%	24 647 983	-
+10%	31,74%	11 662 545	-52,68%

<sup>23</sup> Tableau des calculs détaillés en annexe 6

***JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales***

---

	BFR	VAN	Variation
-10%	5 223 750	28 037 092	+2,4%
Base	5 804 167	27 376 675	-
+10%	6 384 584	26 716 258	-2,4%

On relève que la VAN de notre projet est très sensible à une variation du coût du capital. En revanche, elle est moins sensible à la variation du BFR. Nous estimons pouvoir rester à un niveau de coût du capital favorable.

Cette dernière partie a mis en avant des agrégats financiers qui démontre la viabilité et la rentabilité du projet. Elle soutient également les décisions techniques et marketing prises en amont.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CONCLUSION GENERALE**

L'Afrique subsaharienne en général et la zone UEMOA en particulier doivent faire face à de nombreux défis. Outre le financement et les investissements productifs, il est essentiel de développer les échanges intrarégionaux. Conscient de l'importance de ce paramètre économique pour le développement, les Etats de la sous-région prennent de plus en plus de mesures pour renforcer l'intégration à travers l'AFE.

Afin de saisir cette opportunité et mû par le volonté d'apporter une solution à la gestion des petites transactions intrarégionales, nous avons muri le projet JULAYA. En effet, c'est seulement à travers ces flux que les petits commerçants, les entrepreneurs plus ou moins informels peuvent avoir accès au vaste marché en développement que représente la sous-région. C'est également à travers ces flux que les produits locaux sont valorisés.

Pour établir les fondations de ce projet, il a été, en premier lieu, nécessaire de cerner l'état du marché des transactions intrarégionales et d'identifier les opportunités qu'il engendre. Pour affermir l'évaluation du besoin d'accompagnement des acteurs économiques, nous avons, en second lieu, procéder à une étude de marché. Cette étude de marché nous a également permis d'établir une approche marketing autour des quatre paramètres que sont le service, le prix, la communication et la distribution. Ces deux premières étapes nous ont permis de déboucher sur la partie technique de notre offre, nous permettant ainsi de mieux concevoir notre service et mieux comprendre le fonctionnement des services de livraison, d'acheminement et la mise en place d'une plateforme numérique. Par ailleurs, toutes les décisions prises en amont, se sont traduites par des données chiffrées. Les agrégats financiers tels que la VAN de 24 647 983 et le TRI de 45,64% ainsi que l'analyse des scénarios ont confirmé la viabilité économique de notre projet.

Il est objectif de reconnaître que les études que nous avons menées comportent leurs limites. Ces limites ne remettent cependant pas en question l'essence et la pertinence du projet et nous estimons pouvoir compter sur l'équipe du projet pour faire de sa mise en œuvre un succès.

Enfin, au-delà de sa viabilité économique, le projet a démontré sa capacité à apporter une réelle solution à la gestion des petites transactions dans la sous-région. De ce fait, nous ne doutons pas que toutes les parties prenantes pourront y trouver leur intérêt.

## **ANNEXES**

**Annexe 1** : Entretien avec un agent de RIMBO transport voyageur au Niger.

*Intervieweur : DIALLO Alkassoum Zeinabou*

**Question 1** : Combien de colis vous pouvez transiter par jour ?

*Réponse : En fait ça dépend... Pour Ouagadougou on peut avoir 50 à 100 colis, alors qu'avec Lomé, on peut avoir à gérer jusqu'à 700 colis. Cela dépend donc de la destination mais aussi des jours, il y'a des jours où on peut avoir plus. Dans tous les pays de l'UEMOA, on pourrait avoir 1000 par jour. On pourrait dire entre 50 et 100 colis par pays par jour.*

**Question 2** : Quelles catégories de colis transitez-vous généralement ?

*Réponse : En général des sacs, des enveloppes, des sachets, c'est vraiment divers. On peut avoir des produits alimentaires, des appareils électroniques, des matelas... Nous envoyons et recevons vraiment toute sorte de colis.*

**Question 3** : Quel prix fixez-vous ?

*Réponse : Le prix est fonction de la valeur déclarée du bien. Nous prenons 10% de cette valeur. Les enveloppes c'est au minimum 1000 francs. Le client a intérêt à être le plus honnête possible car si la marchandise se perd, c'est la valeur déclarée que nous remboursons et bien sûr nous avons une idée préalable de la valeur des biens.*

**Annexe 2** : Questionnaire pour l'étude de marché

**PARTIE 1 : IDENTIFICATION DU REpondant**

**1. Êtes-vous ?**

Homme

Femme

**2. Dans quel pays résidez-vous actuellement ?**

Bénin

Burkina Faso

Côte d'Ivoire

Guinée

Mali

Niger

Sénégal

Togo

**3. Dans quelle ville résidez-vous ?**

.....

**4. Êtes-vous ?**

Travailleur du secteur public

Travailleur du secteur privé

Commerçant

Entrepreneur

Etudiant

Autre

**5. Quel est votre tranche d'âge ?**

Moins de 18 ans

18ans - 24 ans

25 ans – 39 ans

40 ans – 54 ans

55 ans et plus

**PARTIE 2 : HABITUDES DU REpondant**

**6. Avez-vous déjà acheté ou vendu une marchandise dans un autre pays (Dans la zone UEMOA) ?**

Oui

Non

**7. Si oui dans quel(s) autre(s) pays ? Si non dans quel(s) pays avez-vous le plus de chance de le faire ?**

Bénin

Burkina Faso

Côte d'Ivoire

Guinée

Mali

Niger

Sénégal

Togo

**8. Quelle catégorie d'articles achetez-vous ou vendez-vous dans la sous-région ?**

Vêtements

Chaussures

Boissons

Alimentation

Soins du corps

Produits ménagers

Autre

**9. Comment vous protégez-vous contre les pertes et les risques ?**

Vous faites confiance au vendeur

Vous passez par une personne de confiance

Vous n'avez traité qu'avec des gens que vous connaissez

Vous laissez tomber quand c'est trop risqué

Autre

**10. Comment la marchandise est généralement transportée ?**

Par bus

Par avion

Par train

Par voiture

Autre

**11. En moyenne combien de fois achetez-vous ou vendez-vous dans l'année (dans la sous-région) ?**

0

1-5

6-10

11-20

21-50

51-100

Plus de 100

**12. En moyenne combien de marchandises par achat ou par vente ?**

0

1-5

6-10

11-20

21-50

51-100

Plus de 100

**13. Combien pourriez-vous dépenser lors d'un achat ?**

0 -10 000

11 000-20 000

21 000-50 000

50 000-100 000

100 000-500 000

Plus de 500 000

Autre

**14. Utilisez-vous un service transfert d'argent ?**

Oui

Non

**15. Si oui Lequel ?**

Wari

Orange Money

Western union

Money gram

Autres : ...

**PARTIE 3 : INTERET POUR NOTRE OFFRE**

**16. Avez-vous déjà perdu de l'argent dans une transaction dans la sous-région ?**

Oui

Non

**17. Avez-vous déjà reçu une marchandise non conforme à votre attente ?**

Oui

Non

**18. Êtes-vous prêt à payer pour un service qui permettra de sécuriser vos achats ou ventes ?**

Oui

Non

**19. Combien seriez-vous prêt à payer pour un tel service ?**

.....

**20. Augmenterez-vous vos achats ou ventes si la sécurité est garantie ?**

Oui

Non

**21. Seriez-vous intéressés pas un service de livraison de vos marchandises à domicile ?**

Oui

Non

**22. Connaissez-vous le crédit documentaire ?**

Oui

Non

**23. Avez-vous déjà eu recours au crédit documentaire ?**

Régulièrement

Souvent

Jamais

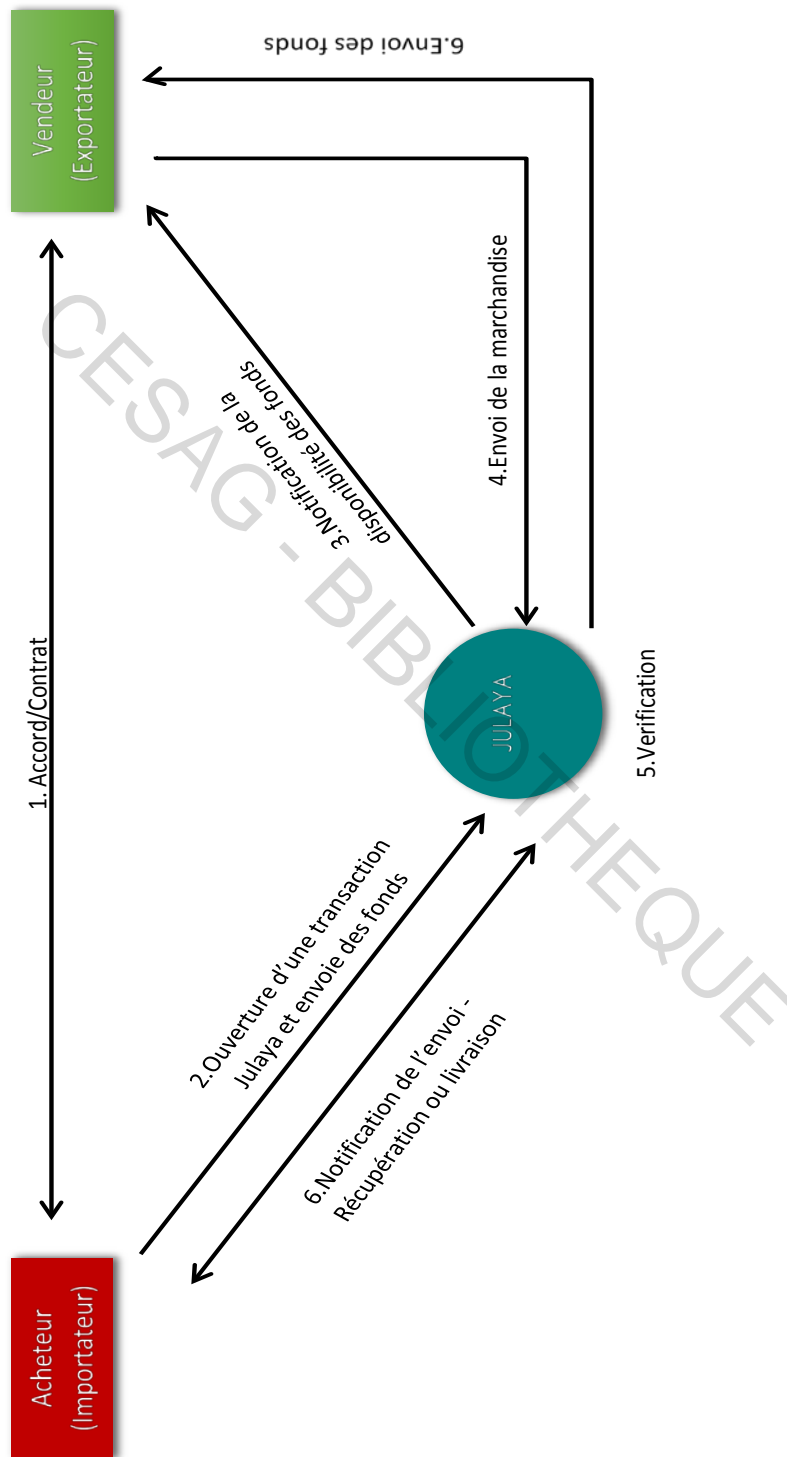
**24. Si régulièrement ou souvent, comment noteriez-vous votre satisfaction ?**



CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Annexe 3** : Schéma du service J-Money



**JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales**

**Annexe 4 : Budget de trésorerie prévisionnel**

<b>Budget de trésorerie année 1</b>														
Mois	Ouverture	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Bilan
Solde initial	-	3 468 667	1 969 367	1 032 417	105 767	1 835 517	3 100 217	6 220 317	10 183 317	14 279 067	15 607 367	16 938 017	17 771 867	
<b>Encaissements TTC</b>														
<i>Exploitation</i>														
- Chiffre d'affaires encaissé		1 498 600	2 289 200	3 840 900	5 407 350	5 407 350	8 525 500	8 525 500	8 540 250	6 973 800	5 407 350	4 631 500	3 840 900	-
<i>Quantité 'J-Money</i>		10	20	40	60	60	100	100	100	80	60	50	40	
<i>Quantité'J-transaction</i>		100	200	400	600	600	1 000	1 000	1 000	800	600	500	400	
<i>Quantité'J-Market</i>		5	10	10	15	15	20	20	25	20	15	15	10	
<i>Quantité'Livraisons</i>		300	400	600	800	800	1 200	1 200	1 200	1 000	800	700	600	-
<i>Hors exploitation</i>														
- Apport en capital	25 000 000													
- Emprunts et dettes financières	2 954 167													
<b>Total Encaissements (A)</b>	<b>27 954 167</b>	<b>1 498 600</b>	<b>2 289 200</b>	<b>3 840 900</b>	<b>5 407 350</b>	<b>5 407 350</b>	<b>8 525 500</b>	<b>8 525 500</b>	<b>8 540 250</b>	<b>6 973 800</b>	<b>5 407 350</b>	<b>4 631 500</b>	<b>3 840 900</b>	<b>-</b>
<b>Décaissements TTC</b>														
<i>Exploitation</i>														
- Achats d'emballages	177 000	236 000	354 000	472 000	472 000	708 000	708 000	708 000	590 000	472 000	413 000	354 000		-
- Frais de transport		330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	330 400	-
- Loyer et frais généraux		649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	649 000	-
- Impôts et taxes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	750 000	-
- Salaires bruts		1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	-
- Charges sociales		232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	232 500	-
- Autres charges (redevances brevets...)		-	-	1 298 750	-	-	1 298 750	-	-	1 298 750	-	-	1 298 750	-
- Charges financières		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	354 500	-
- Charges exceptionnelles	2 158 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Hors exploitation</i>														
- Investissements	22 150 000													
- Remboursements (emprunts, comptes courants...)													465 015	-
TVA décaissée			110 250	234 900	443 700	672 750	636 750	1 092 600	1 092 600	1 112 850	901 800	681 750	577 350	
Impot sur les bénéfices		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Décaissements (B)</b>	<b>24 485 500</b>	<b>2 997 900</b>	<b>3 226 150</b>	<b>4 767 550</b>	<b>3 677 600</b>	<b>4 142 650</b>	<b>5 405 400</b>	<b>4 562 500</b>	<b>4 444 500</b>	<b>5 645 500</b>	<b>4 076 700</b>	<b>3 797 650</b>	<b>6 207 515</b>	<b>-</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>3 468 667</b>	<b>- 1 499 300</b>	<b>- 936 950</b>	<b>- 926 650</b>	<b>1 729 750</b>	<b>1 264 700</b>	<b>3 120 100</b>	<b>3 963 000</b>	<b>4 095 750</b>	<b>1 328 300</b>	<b>1 330 650</b>	<b>833 850</b>	<b>- 2 366 615</b>	
<b>Solde final</b>	<b>3 468 667</b>	<b>1 969 367</b>	<b>1 032 417</b>	<b>105 767</b>	<b>1 835 517</b>	<b>3 100 217</b>	<b>6 220 317</b>	<b>10 183 317</b>	<b>14 279 067</b>	<b>15 607 367</b>	<b>16 938 017</b>	<b>17 771 867</b>	<b>15 405 252</b>	
<b>Taux de TVA</b>	<b>18%</b>													
<b>Budget de TVA</b>														
<b>Rubriques</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Juillet</b>	<b>Aout</b>	<b>Septembre</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>	<b>Bilan</b>	
TVA collectée	228 600	349 200	585 900	824 850	824 850	1 300 500	1 300 500	1 302 750	1 063 800	824 850	706 500	585 900		
- TVA déductible	185 400	203 400	221 400	221 400	257 400	257 400	257 400	239 400	221 400	212 400	203 400	149 400		
<b>= TVA due (ou crédit de TVA)</b>	<b>43 200</b>	<b>145 800</b>	<b>364 500</b>	<b>603 450</b>	<b>567 450</b>	<b>1 043 100</b>	<b>1 043 100</b>	<b>1 063 350</b>	<b>842 400</b>	<b>612 450</b>	<b>503 100</b>	<b>436 500</b>		
Payable (ou remboursable) au mois de :	- 27 000	16 200	145 800	364 500	603 450	567 450	1 043 100	1 043 100	1 063 350	842 400	612 450	503 100	<b>436 500</b>	

**Annexe 5 : Calculs des scénarii**

Postes	2021		
	Pessimiste 80%	Normal 100%	Optimiste 120%
Chiffre d'affaires prévisionnel (CA)	43 992 000	54 990 000	65 988 000
Charges variables (CV)	6 528 000	8 160 000	9 792 000
Charges fixes (CF)	34 185 000	34 185 000	34 185 000
Résultat d'exploitation	-1 257 286	8 108 714	17 474 714

2022		
Pessimiste 80%	Normal 100%	Optimiste 120%
50 590 800	63 238 500	75 886 200
7 507 200	9 384 000	11 260 800
34 852 500	34 852 500	34 852 500
3 694 814	14 465 714	25 236 614

2023		
Pessimiste 80%	Normal 100%	Optimiste 120%
58 179 420	72 724 275	87 269 130
8 633 280	10 791 600	12 949 920
35 876 935	35 876 935	35 876 935
9 132 919	21 519 454	33 905 989

2024		
Pessimiste 80%	Normal 100%	Optimiste 120%
69 815 304	87 269 130	104 722 956
10 359 936	12 949 920	15 539 904
37 261 123	37 261 123	37 261 123
17 257 959	32 121 801	46 985 643

2025		
Pessimiste 80%	Normal 100%	Optimiste 120%
80 287 600	100 359 500	120 431 399
11 913 926	14 892 408	17 870 890
38 608 022	38 608 022	38 608 022
24 829 365	41 922 784	59 016 202

**Annexe 6 : Extrait Beta Sectoriels ; New York University ; Janvier 2019**

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	Hilo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)	2015	2016	2017	2018	Average (2015-19)
Advertising	48	1.22	71.00%	5.69%	0.79	8.64%	0.67	0.6668	66.44%	14.22%	0.83	0.74	0.91	0.78	0.83
Aerospace/Defense	85	1.24	25.39%	11.40%	1.04	4.60%	1.09	0.5108	40.77%	14.93%	1.06	1.20	0.94	0.99	1.05
Air Transport	18	1.02	89.82%	6.49%	0.61	3.77%	0.63	0.4134	34.19%	82.22%	0.61	0.85	0.76	0.67	0.70
Apparel	50	0.93	35.00%	14.19%	0.74	3.43%	0.76	0.5380	48.89%	20.31%	0.86	0.88	0.71	0.85	0.81
Auto & Truck	14	0.79	195.44%	10.15%	0.32	5.94%	0.34	0.4878	38.24%	167.53%	0.59	0.47	0.38	0.59	0.47
Auto Parts	52	1.17	39.95%	11.57%	0.90	7.24%	0.97	0.6604	44.28%	53.51%	1.14	1.08	0.94	0.92	1.01
Bank (Money Center)	10	0.71	203.85%	26.01%	0.28	34.12%	0.43	0.1730	18.29%	NA	0.34	0.47	0.41	0.32	0.39
Banks (Regional)	633	0.57	76.51%	26.99%	0.36	10.54%	0.40	0.2015	20.60%	NA	0.37	0.36	0.36	0.39	0.38
Beverage (Alcoholic)	31	1.30	34.18%	2.55%	1.03	1.30%	1.05	0.6694	33.49%	45.51%	0.89	0.82	0.71	1.12	0.92
Beverage (Soft)	37	1.18	23.53%	3.87%	1.00	4.21%	1.04	0.6396	50.32%	11.51%	0.98	0.99	0.78	0.63	0.89
Broadcasting	24	1.02	144.55%	2.54%	0.49	3.76%	0.51	0.4222	37.29%	20.09%	0.83	0.75	0.70	0.65	0.69
Brokerage & Investment Banking	38	1.21	236.73%	22.47%	0.57	18.28%	0.46	0.3704	32.08%	36.54%	0.41	0.46	0.42	0.54	0.46
Building Materials	42	1.10	32.89%	16.11%	0.68	3.99%	0.91	0.3707	33.40%	63.16%	0.93	0.98	0.87	0.99	0.94
Business & Consumer Services	168	1.22	35.68%	7.67%	0.96	3.95%	1.00	0.5495	44.86%	23.12%	1.00	0.95	0.85	1.01	0.96
Cable TV	14	1.13	70.70%	3.61%	0.74	2.85%	0.76	0.2818	26.32%	34.31%	0.70	0.89	0.82	0.67	0.77
Chemical (Basic)	39	1.55	66.48%	7.33%	1.03	7.90%	1.12	0.5419	54.33%	44.65%	0.75	0.81	0.68	0.96	0.87
Chemical (Diversified)	5	1.82	36.80%	3.18%	1.42	4.49%	1.49	0.3575	32.60%	38.52%	0.99	1.27	1.22	1.79	1.25
Chemical (Specialty)	89	1.17	32.62%	10.71%	0.94	4.93%	0.99	0.4753	42.33%	17.26%	0.91	1.01	0.96	0.95	0.97
Coal & Related Energy	23	1.17	67.40%	1.75%	0.78	19.77%	0.97	0.5707	53.58%	227.62%	0.83	0.39	0.61	1.04	0.77
Computer Services	119	1.27	39.18%	8.76%	0.98	6.22%	1.05	0.6067	41.89%	11.07%	0.99	1.00	0.83	0.94	0.96
Computers/Peripherals	57	1.68	25.13%	6.60%	1.41	5.66%	1.50	0.3360	49.87%	32.48%	1.17	1.22	0.94	0.93	1.15
Construction Supplies	48	1.45	45.83%	13.21%	1.08	6.01%	1.15	0.4206	32.24%	29.67%	1.22	1.18	1.02	0.95	1.11
Diversified	23	1.36	35.47%	7.41%	1.07	6.09%	1.14	0.5055	39.46%	22.76%	0.70	0.74	0.63	1.01	0.84
Drugs (Biotechnology)	481	1.51	18.92%	0.93%	1.32	7.47%	1.43	0.6041	68.96%	49.59%	1.06	1.19	1.25	1.36	1.26
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.47	14.36%	2.26%	1.32	4.98%	1.38	0.6491	72.45%	6.68%	0.95	0.94	0.93	1.13	1.06
Education	35	1.28	30.73%	6.14%	1.04	6.39%	1.11	0.5390	37.66%	33.28%	0.85	0.86	1.05	0.96	0.98
Electrical Equipment	116	1.32	22.14%	4.36%	1.13	4.06%	1.18	0.6493	57.29%	15.34%	1.14	1.03	1.04	1.02	1.09
Electronics (Consumer & Office)	19	1.19	9.77%	7.67%	1.11	9.34%	1.22	0.5770	62.71%	441.09%	1.38	1.16	0.97	1.08	1.16
Electronics (General)	160	1.02	19.38%	11.67%	0.89	7.53%	0.96	0.5159	46.89%	28.04%	1.01	0.98	0.83	0.91	0.94
Engineering/Construction	52	1.01	48.83%	7.62%	0.74	9.02%	0.81	0.4309	40.14%	8.70%	1.19	1.07	1.01	1.13	1.04
Entertainment	120	1.33	19.85%	1.93%	1.16	4.63%	1.21	0.6844	54.34%	24.59%	0.89	0.98	0.97	0.96	1.02
Environmental & Waste Services	91	1.19	33.64%	3.23%	0.95	0.87%	0.96	0.6329	46.15%	13.94%	0.94	0.82	0.63	0.70	0.81
Farming/Agriculture	33	0.72	66.26%	9.84%	0.48	3.43%	0.50	0.5497	29.07%	25.27%	0.58	0.77	0.62	0.56	0.60
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	259	0.70	1138.31%	20.38%	0.07	2.58%	0.08	0.3064	27.33%	52.61%	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07

**Annexe 7 : Extrait Country Equity Risk premium; Moody's; Janvier 2019**

<i>Country</i>	<i>GDP (in billions)</i>	<i>Moody's rating</i>	<i>Adj. Default Spread</i>	<i>Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>	<i>Corporate Tax Rate</i>
Abu Dhabi	415.00	Aa2	0.56%	6.65%	0.69%	55.00%
Albania	13.04	B1	5.08%	12.21%	6.25%	15.00%
Algeria	170.37	NA	6.21%	13.60%	7.64%	26.00%
Andorra (Principality of)	3.01	Baa2	2.15%	8.60%	2.64%	10.00%
Angola	124.21	B3	7.34%	14.99%	9.03%	30.00%
Argentina	637.59	B2	6.21%	13.60%	7.64%	30.00%
Armenia	11.54	B1	5.08%	12.21%	6.25%	20.00%
Aruba	3.00	Baa1	1.80%	8.18%	2.22%	25.00%
Australia	1323.42	Aaa	0.00%	5.96%	0.00%	30.00%
Austria	416.60	Aa1	0.45%	6.51%	0.53%	25.00%
Azerbaijan	40.75	Ba2	3.39%	10.13%	4.17%	20.00%
Bahamas	12.16	Baa3	2.48%	9.02%	3.06%	0.00%
Bahrain	35.31	B2	6.21%	13.60%	7.64%	0.00%
Bangladesh	249.72	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	25.00%
Barbados	4.80	Caa3	11.28%	19.83%	13.87%	30.00%
Belarus	54.44	B3	7.34%	14.99%	9.03%	18.00%
Belgium	492.68	Aa3	0.68%	6.80%	0.84%	29.00%
Belize	1.84	B3	7.34%	14.99%	9.03%	28.21%
Benin	9.27	B1	5.08%	12.21%	6.25%	30.00%
Bermuda	6.20	A2	0.96%	7.14%	1.18%	0.00%
Bolivia	37.51	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	25.00%
Bosnia and Herzegovina	18.17	B3	7.34%	14.99%	9.03%	10.00%
Botswana	17.41	A2	0.96%	7.14%	1.18%	22.00%
Brazil	2055.51	Ba2	3.39%	10.13%	4.17%	34.00%
Brunei	12.13	NA	0.79%	6.94%	0.98%	18.50%
Bulgaria	56.83	Baa2	2.15%	8.60%	2.64%	10.00%
Burkina Faso	12.87	B2	6.21%	13.60%	7.64%	28.00%
Cambodia	22.16	B2	6.21%	13.60%	7.64%	20.00%
Cameroon	34.80	B2	6.21%	13.60%	7.64%	33.00%
Canada	1653.04	Aaa	0.00%	5.96%	0.00%	26.50%
Cape Verde	3.20	B2	6.21%	13.60%	7.64%	28.00%
Cayman Islands	1.00	Aa3	0.68%	6.80%	0.84%	0.00%

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

1. ANTRAIGUE, D. (s.d.). *Gestion de la trésorerie et finance approfondie*.
2. DEMEURE, C. (s.d.). *Marketing*. DUNOD.
3. DURAND, X. (2015). *Réaliser son Business Plan en 48 H*. Eyrolles.
4. DUSSAUGE, P. (2016). *STRATEGOR*. Paris: DUNOD.
5. EHRHARDT, & BRIGHAM. (s.d.). *Financial management -Theory and Practice*.

### **ARTICLES ET REVUES**

6. APIX. (2013). *Guide du créateur d'entreprise*. Récupéré sur Apix.sn.
7. Bancel, F. (s.d.). Coût du capital dans les pays émergents.
8. Banque Africaine de Développement. (2019). *West Africa Regional Economic Outlook*.
9. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. (s.d.).  
Reglementation\_des\_relations\_financieres\_exterieures\_des\_etats\_membres\_de\_l\_uemoa.
10. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. (2018). *Stratégie d'inclusion financière*.  
Dakar.

## **WEBOGRAPHIE**

11. Consulté le 10/02/2019 : <https://www.symetris.ca/fr/blogue/le-prix-dun-site-web-3-coûts-recurrents-anticiper>
12. Consulté le 16/03/2019 : <https://afrique.latribune.fr/afrique-de-l-ouest/2016-09-19/uemoa-veut-atteindre-82-d-energies-vertes-en-2030.html>
13. Consulté le 17/04/2019 : <https://www.bceao.int/fr/content/la-base-des-donnees-economiques-et-financieres>
14. Consulté le 20/04/2019 : <https://www.financialafrik.com/2019/02/12/le-cadre-juridique-de-la-protection-des-consommateurs-des-services-financiers-dans-lumoa/>
15. Consulté le 21/05/2019 : <https://data.worldbank.org/>
16. Consulté le 29/06/2019 : <http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/publication/fichiers/ferdi-br187-2.pdf>
17. Consulté le 29/06/2019 :  
[http://www.uemoa.int/sites/default/files/bibliotheque/communiquede\\_presse\\_pacciruemoa\\_ue\\_itc.pdf](http://www.uemoa.int/sites/default/files/bibliotheque/communiquede_presse_pacciruemoa_ue_itc.pdf)

18. Consulté le 29/06/2019 : [http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/publication/fichiers/ferdi-rapport2018-infrastructures\\_et\\_economie\\_numeriques\\_en\\_afrique-compressed.pdf](http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/publication/fichiers/ferdi-rapport2018-infrastructures_et_economie_numeriques_en_afrique-compressed.pdf)

## **TABLE DES MATIERES**

DEDICACES .....	IV
REMERCIEMENTS .....	V
SOMMAIRE .....	VI
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	VII
LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURES .....	IX
LISTE DES ANNEXES .....	X
FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET .....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET .....	5
1.1. Présentation du contexte pays .....	5
1.2. Etat de la situation et opportunités .....	6
1.3. Présentation de l'idée.....	7
1.3.1. Idée.....	7
1.3.2. Mission, vision et valeur .....	8
1.3.3. Cœur de métier .....	9
1.3.4. Facteur clé de succès .....	9
1.4. Résultats attendus .....	10
1.5. Plan de mise en œuvre .....	11
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE .....	12
2.1. Choix du statut juridique .....	12
2.2. Présentation des promoteurs et de la structure du capital.....	13
2.2.1. Les promoteurs.....	13
2.2.2. Structure du capital.....	13
2.3. Structure organisationnelle .....	14
2.4. Evaluation de la faisabilité technique.....	16
2.4.1. Situation géographique.....	16
2.4.2. Description du cycle d'exploitation .....	16
2.4.3. Outils, moyens de production et personnel .....	18
3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING.....	19
3.1. Etude marché .....	19

3.1.1.	Objectifs de l'étude .....	19
3.1.2.	Démarche de l'étude.....	19
3.1.3.	Analyse PESTEL.....	20
3.1.4.	Etude documentaire.....	24
3.1.5.	Etude qualitative.....	25
3.1.6.	Etude quantitative (Questionnaire).....	25
3.2.	Plan stratégique général.....	30
3.2.1.	Notre marché .....	30
3.2.2.	Notre clientèle .....	31
3.3.	Plan stratégique d'activités .....	32
3.3.1.	Le service .....	32
3.3.2.	Le prix .....	33
3.3.3.	La communication.....	34
3.3.4.	La distribution .....	34
3.3.5.	Plan de développement.....	34
4.	ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE .....	35
4.1.	Business Model.....	35
4.1.1.	Proposition de valeur.....	35
4.1.2.	Architecture de valeur .....	35
4.1.3.	Equation de profit.....	36
4.2.	Evaluation du coût des investissements.....	37
4.2.1.	Hypothèses générales .....	37
4.2.2.	Analyse des investissements .....	37
4.2.3.	Synthèse des coûts d'investissement.....	39
4.3.	Modalités de financement.....	39
4.4.	Analyse de l'exploitation.....	40
4.4.1.	Les chiffres d'affaires prévisionnels .....	40
4.4.2.	Evaluation des charges d'exploitation.....	42
4.4.3.	Compte de résultat prévisionnel.....	44
4.4.4.	Tableau des flux de trésorerie prévisionnel.....	46
4.5.	Analyse de la rentabilité .....	47
4.5.1.	Estimation des taux d'actualisation.....	47
4.5.2.	Appréciation et pertinence du projet : VAN, TRI, DR, IP.....	48
4.5.3.	Seuil de rentabilité.....	49
4.5.4.	Bilan prévisionnel et rentabilité économique et financière .....	49



4.6. Analyse de la sensibilité et des scénarii.....	50
4.6.1. Cartographie des risques .....	50
4.6.2. Analyse des scénarii .....	52
4.6.3. Analyse de la sensibilité .....	52
CONCLUSION GENERALE .....	54
ANNEXES .....	55
BIBLIOGRAPHIE .....	67
WEBOGRAPHIE.....	67
TABLE DES MATIERES .....	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ***JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales***

### **JULAYA : Des services de gestion des transactions intrarégionales**

*Donald Patrick Walter Nasser OUEDRAOGO  
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)  
Programme Master en Banque et Finance  
Promotion 18  
[donaldouedraogo@cesag.edu.sn](mailto:donaldouedraogo@cesag.edu.sn)*

#### **Résumé du projet**

L'Afrique est en pleine mutation et avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les échanges extérieurs s'intensifient. Cette situation a fait naître de nouveaux besoins en termes de services pour sécuriser les transactions et préserver les intérêts des acheteurs et des vendeurs.

Si des services financiers et logistiques ont été mis en place pour les grosses transactions, une attention particulière doit également être accordée aux petites transactions. Ces transactions sont fréquentes, nombreuses et concernent une part importante des populations.

JULAYA est une entreprise qui offre des services de gestion des petites transactions intrarégionales. Avec sa plateforme, elle fournit comme services : l'intermédiation dans les paiements, l'acheminement des marchandises, la livraison des colis et la mise en relation acheteur/vendeur dans la zone UEMOA. JULAYA accompagne ses clients de bout-en-bout, sur toute la chaîne de la transaction afin de leur permettre d'échanger en toute quiétude, en toute sécurité et en toute simplicité.

**Mots clés :** Commerce, Colis, Paiement, Transport.

---

---

### **JULAYA: Services for intraregional transactions.**

*Donald Patrick Walter Nasser OUEDRAOGO  
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)  
Programme Master en Banque et Finance  
Promotion 18  
[donaldouedraogo@cesag.edu.sn](mailto:donaldouedraogo@cesag.edu.sn)*

#### **Abstract of the project**

Africa is changing and with the development of information and communication technologies, foreign trade is intensifying. This has created new service needs to secure transactions and protect the interests of buyers and sellers.

If financial and logistical services have been set up for large transactions, a special attention should be also given to small transactions. These transactions are frequent, numerous and concern a large part of the population.

JULAYA is a company that offers services for small intraregional transactions. With its platform, it provides services such as: intermediation in payments, the routing of goods, the delivery of parcels and gathering buyers and sellers in the WAEMU zone. JULAYA accompanies its customers from stem to stern throughout the transaction chain to enable them to exchange with complete peace of mind, in complete security and in all simplicity.

**Keywords:** Trade, Parcels, Payment, Shipping.