



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion



**Programme Master en Banque et Finance
(PMBF)**

Année Académique : 2015-2016

OPTION : Gestion Bancaire et Maitrise des risques

PROJET PROFSSIONNEL

THEME :

**MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE
MESOFINANCE POUR LE FINANCEMENT DES
PME AU BENIN : OXIS FINANCE**

Présenté par :

Gilles AKAN

15^{ème} Promotion

Encadreur

M. Gildas MOUKPE

Enseignant associé au CESAG

Dakar, juin 2016

DEDICACE

Je dédie ce projet professionnel à :

- ❖ mes parents AKAN Fils Charles Aimé et OSSENI épouse AKAN Mombèrèola Taliatou, pour les multiples efforts ainsi que les sacrifices consentis dans notre éducation. Puisse Dieu leur accorder une longue vie.
- ❖ mes jeunes frères Gaël, Alban, Arnaud-Pierrique, pour leurs affections et soutiens malgré la distance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie la sainte trinité : le père, le fils et l'esprit saint, pour nous avoir assistés tout au long de cette année et permis d'atteindre chacun de nos objectifs dont le présent projet professionnel.

Nos remerciements particuliers vont à l'endroit de :

- ❖ Monsieur MOUKPE Gildas, notre encadreur, pour avoir accepté de nous guider et nous orienter dans ce travail malgré ses multiples contraintes.
- ❖ toute la coordination du Projet Master en Banque et Finance, spécialement le professeur KENMOGNE Alain et Mme OUEDRAOGO Chantal Délia, pour les efforts remarquables consentis durant toutes ces années pour faire du Programme MBF le meilleur dans toute l'Afrique Francophone ;
- ❖ Dr OUATTARA Aboudou, pour son aide dans la construction du thème de ce projet professionnel. ;
- ❖ des stagiaires de la 15ème promotion du MBF, pour l'esprit de fraternité, d'amitié et de solidarité qui nous ont animés tout au long de ces mois passés ensemble ;
- ❖ la famille DIENG, pour le soutien sans limite depuis notre arrivée au Sénégal. Que Dieu vous le rende au centuple ;
- ❖ des amis YANOGO Sephora ; LINGUE Fréjus ; DOUMBIA Moulouck Souleymane ; AMAVI Maxwel ; pour leurs soutiens et encouragements;

Nous restons également reconnaissants à tous ceux qui de loin ou de près nous ont soutenus durant cette formation. ;

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CAE	Conseil Analyse Economique
CCIB	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CePEPE	Centre de Promotion et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
CES	Conseil Economique et Social
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
EU	Euro
FMI	Fonds Monétaire International
IMF	Institution de MicroFinance
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
ME	Moyennes Entreprises
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
PAMESO	Programme d'Appui à la Mésofinance
PE	Petites Entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRSP	Programme de Relance du Secteur Privé
SFD	Système Financier Décentralisé
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UEMOA	Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest
UMOA	Union Monétaire Ouest Africain
VAN	Valeur Actualisée Nette
CSSFD	Cellule de Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Forces et faiblesses de l'offre	15
Tableau 2 : Répartition du Capital Social d'OXIS FINANCE.....	19
Tableau 3 : Besoins en investissements sur 5 ans	25
Tableau 4 Crédit fond de roulement.....	34
Tableau 5 : Crédit Investissement	35
Tableau 6 : Crédit de trésorerie	36
Tableau 7 : Crédit opportunité.....	37
Tableau 8 : Calcul du Besoin en Fonds de Roulement.....	41
Tableau 9 : Evolution de la part de marché.....	43
Tableau 10 : Evolution du Chiffre d'affaire	43
Tableau 11 : Charges d'exploitations.....	44

LISTE DES FIGURES ET ANNEXES

FIGURES

Figure 1 : POSITIONNEMENT DE LA MESOFINANCE.....	10
Figure 2 : Processus d'octroi de crédit	24
Figure 3 : ORGANIGRAMME D'OXIS FINANCE	29

ANNEXES

ANNEXE 1 : Evolution des effectifs	ix
ANNEXE 2 : Tableau des immobilisations	x
ANNEXE 3 : Extrait du compte de résultat prévisionnel	xi
ANNEXE 4 : VAN, TRI	xii
ANNEXE 5 : Fiche de poste	xiii
ANNEXE 6 : Charges Salariales.....	xiv

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES ET ANNEXES	v
SOMMAIRE	vi
FICHE SYNOPTIQUE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1. PLACE DU SYSTEME FINANCIER DANS L'ECONOMIE DU BENIN, PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHE	5
1.1 Présentation du promoteur.....	5
1.2 Etude des contraintes et opportunités du système économique, financier et du secteur de la mésofinance au Bénin	7
Chapitre 2. MONTAGE TECHNIQUE ET MARKETING D'OXIS FINANCE	19
2.1 Propositions juridiques, organisationnelles et technique du projet	19
2.2 Propositions stratégiques et marketing	30
Chapitre 3. : COUT DU PROJET ET ETUDE DE RENTABILITE.....	40
3.1 Etudes financières du projet OXIS FINANCE	40
3.2 Etude économique du projet.....	46
Conclusion	49
BIBLIOGRAPHIES.....	viii
ANNEXES	ix
RESUME	xv
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIERES	xvi

FICHE SYNOPTIQUE

Intitulé du projet	OXIS FINANCE
Forme juridique	SOCIETE ANONYME
Capital	200 000 000 FCFA
Localisation	Cotonou-BENIN
Promoteur principal	AKAN GILLES
Coût du projet	FCFA 125 860 000
	Dépenses d'Investissements
	Dépenses de fonctionnement
Modalités de financement	Apport du promoteur (50%) : 62 930 000 FCFA Emprunt (50%) : 62 930 000
Taux de rentabilité interne	30%
Valeur actuelle nette	281 219 613 FCFA
Nombre d'emplois créés	18

INTRODUCTION GENERALE

❖ Contexte et justification

Les petites et moyennes entreprises(PME) participent largement à l'économie mondiale, elles représentent environ 50% du PIB national et 30% des exportations¹.

En Afrique Subsaharienne ces PME constituent un atout irremplaçable pour le développement, en représentant à la fois un moteur pour la croissance et un outil de redistribution. On dénombre entre 55 à 67 millions de PME en Afrique² et ceux-ci représentent 50% des emplois et se retrouvent soit dans le secteur formel ou le secteur informel³. Ainsi en ce qui concerne le seul secteur informel, il représenterait à lui seul 75% des emplois urbains dans les pays sahéliens.⁴

Mais malgré le rôle clé des PME dans la croissance économique et la création d'emplois, elles rencontrent des difficultés qui ralentissent leur croissance, notamment ceux liées aux financements de leurs activités.

En effet, les données de l'Agence Française de Développement(AFD), fournies par sa filiale Poparco, montrent que les volumes de financements offerts par les banques aux PME, sont peu limités dans les pays en développement non africains que dans les autres pays en développement. Sur l'échantillon des pays en développement non africains, les prêts destinés au financement des petites entreprises représentent en moyenne 13.1% du total des prêts bancaires tandis qu'en Afrique, la proportion n'est que de 5.4%⁵. Aussi, selon les enquêtes menées par la Banque mondiale, 40% des petites et 30% des moyennes entreprises considèrent l'accès au financement comme un frein majeur au développement de leurs activités. Cette situation peut s'expliquer d'une part, par les préjugés des banques envers les PME en raison de la nature informelle de leurs activités et d'autre part, par le fait que les banques réaliseraient suffisamment de bénéfices en prêtant sans risques mais surtout à moindre coût aux grandes entreprises ou en investissant dans les titres de dette publique très rémunérateur. Il en ressort donc de ces statistiques que l'accès au financement reste un problème en Afrique, en particulier pour les micros et petites entreprises

¹ Rapport annuel 2007 de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), page 30

² Rapport de la Banque Africaine de Développement sur le développement du secteur privé en Afrique, page 92

³ Rapport AFD sur le secteur Privé, 2009, page 6

⁴ Rapport Haut Conseil de la Coopération Economique, 2008, page 9

⁵ Rapport Poparco sur le secteur privé, 2009, page 6

qui forment l'essentiel du secteur Privé dans cette région du monde et dont les besoins de financement représentent plus de 385 milliards de dollars EU⁶.

Avec sa position géographique sur la côte ouest, à la porte du Nigéria et une économie très peu diversifiée, le Bénin représente un peu moins de 10% du PIB de l'UEMOA, essentiellement portée par le secteur privé qui représente selon le Conseil Economique et Social (CES) plus de 80% des emplois et 70% du total des entreprises, mais également par le secteur informel qui y contribue à hauteur de 68%⁷. Cette dernière reste en outre le principal pourvoyeur d'emplois au Bénin (soit 95% de la population⁸) et regroupent les métiers tels que le commerce ; la restauration ; le transport et l'agriculture.

❖ Problématique du projet

L'accès au financement des Très petites entreprises et petites entreprises constitue une réelle préoccupation des Etats du fait de leur importance dans l'économie. Le débat reste posé puisqu'il devient impératif de réfléchir sur les mécanismes de mobilisation des fonds pour assurer leur croissance et leur pérennité. Si pour les grandes entreprises modernes et formelles l'accès aux services financiers auprès du secteur bancaire demeure le cadet de leurs préoccupations, il constitue par contre le problème crucial de celles du secteur informel. D'après une enquête de la Banque mondiale sur les PME béninoises, 28 % d'entre elles signalaient disposer d'un compte chèque ou d'épargne en 2013, contre 87 % en Afrique subsaharienne et seules 7 % des entreprises y bénéficient d'un prêt ou d'une ligne de crédit, contre 23,1% en moyenne en Afrique subsaharienne.⁹

Celles-ci se trouvent donc obligées de fonctionner sur la base de l'autofinancement. Or cette dernière ne sera efficace que lorsque l'entreprise atteint une taille critique donnée. Les petites n'ayant une productivité significative, l'autofinancement n'est non plus développée. Ce qui freine l'objectif de développement de ces entreprises et aussi la décision de rentrer dans le secteur formel. Alors que tous les Etats travaillent pour combattre la myopie économique c'est-à-dire l'incapacité de capter les participations des PE aux dépenses publiques de l'Etat. Cette situation, au-delà de la contribution qu'attende l'Etat, renforce l'exclusion financière des Petites Entreprises constituant un frein au développement de l'économie béninoise et par ricochet un facteur limitatif de la création d'emploi.

⁶Rapport de la Banque Africaine de Développement sur le développement du secteur privé en Afrique, 2010, page 92.

⁷ Rapport Conseil Economique et Social du Bénin, 2011, page 12.

⁸ Rapport Conseil Economique et Social du Bénin, 2011, page 11

⁹Rapport du Fonds Monétaire International, 2009, page 15

L'émergence du secteur de la Microfinance et de la finance informelle (usuriers par exemple) à travers le monde et particulièrement au Bénin , grâce aux microcrédits , a permis aux PME , de mobiliser des fonds bien que non significatives pour faire face à leurs Investissements et Dépenses d'exploitation.

Malgré le rôle important joué par la Microfinance, elle demeure inadaptée aux besoins de financement des PME. En outre, les encours de crédit alloués restent insignifiants. Ce qui reste toujours une préoccupation aux acteurs considérés comme le maillon le plus important de l'économie.

Pour combler ces lacunes, certaines Institutions comme l'AFD, la BAD, le PNUD et la BM ont récemment souhaité qu'une source de financement intermédiaire entre la source bancaire et la Microfinance soit développée, d'où la naissance de la mésofinance. Cette source a été d'abord déployée au sein des institutions de Microfinance avec une ouverture des guichets spécifiques dédiés aux PME. *Même s'il est clair que les PME peuvent être financées par les banques classiques, la mésofinance, elle, se démarque des banques par la clientèle cible visée, le montant d'encours, et surtout les conditions d'octroi de crédit en terme de garanties, de taux d'intérêt et l'accompagnement managérial des PME.* Les institutions pour aider les Etats à régler ce problème de financement adapté aux PME, plaident pour une prolifération des structures de Mésofinance.

C'est pour répondre à cet appel que nous avons souhaité étudier la faisabilité commerciale, technique et financière de la mise en place d'une structure de mésofinance au Bénin, d'où le thème « **Mise en place d'une structure de mésofinance pour le financement des PME au Benin : OXIS FINANCE** »

Il s'agit pour nous à travers ce projet de créer une société plus spécifiquement un SFD qui répondra aux besoins de plus en plus croissant des entreprises du secteur privé en particulier les petites et moyennes entreprises en leur fournissant un ensemble de services financiers pouvant les accompagner dans les différentes phases de leur cycle de vie.

❖ Objectifs du projet

L'objectif principal de l'étude est d'étudier la faisabilité ainsi que les modalités de financement de la création d'une structure de mésofinance pouvant répondre efficacement aux besoins de financement des PME. Les objectifs spécifiques seront de :

- faire l'étude du secteur financier et des PME pour apprécier la faisabilité commerciale d'une structure de mésofinance.

- faire un montage technique, organisationnel et stratégique de la mise en place de la structure ;
- faire des projections financières pour apprécier la rentabilité financière d'un tel projet ;
- enfin apprécier les impacts et les risques éventuels du projet.

❖ Intérêts du projet

Ce travail de réflexion, nous permettra sur le plan personnel, d'améliorer efficacement nos capacités de conception d'un projet et de réflexion sur une problématique. Par ailleurs il nous permettra à travers la mise en place de cette société, de contribuer à l'amélioration du taux de bancarisation, à la réduction du chômage et de la pauvreté au Bénin.

L'élaboration de ce rapport, constituera pour la bibliothèque du CESAG une ressource en termes de recherche approfondie sur l'amélioration des financements des PME en Afrique en mettant en exergue le cas du Benin. Il servira aussi de source d'informations pour les autres étudiants intéressés par une telle problématique et qui souhaiteraient également réfléchir sur des solutions pertinentes, adaptées aux besoins des PME.

Il nous permettra entre autre de remplir une des conditions d'obtention de notre diplôme de fin d'études qui est la rédaction d'un projet professionnel.

❖ Méthodologie de collecte de données

La rédaction de notre rapport se basera sur une méthodologie en 3 étapes essentiellement à savoir : une étude documentaire sur les besoins des PME au Bénin afin d'identifier les besoins réels, ainsi qu'une collecte par un questionnaire, des informations auprès de certaines structures pour comprendre les mécanismes de fonctionnement de ces types de structures et ensuite une simulation financière de la structure pour évaluer les rentabilités

❖ Contenu du projet

L'élaboration de notre projet sera structurée en 3 chapitres. Dans le premier chapitre, il s'agira de présenter brièvement le secteur de la Microfinance qui nous servira de fil conducteur pour aborder le concept de Mésofinance. Pour le 2^{ème} chapitre, nous présenterons la structure que nous envisageons de mettre en place, c'est-à-dire les services qu'elle compte mettre à la disposition des entreprises de la place, du plan des ressources humaines ainsi que la nomenclature technique de l'organisation. Pour finir, nous élaborerons dans le chapitre 3, les projections financières de la société afin d'évaluer son coût de mise en place, et d'estimer sa rentabilité.

Chapitre 1. PLACE DU SYSTEME FINANCIER DANS L'ECONOMIE DU BENIN, PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHE

1.1 Présentation du promoteur

1.1.1 Expérience du promoteur

Le projet de création de l'institution de mésofinance dénommée OXIS FINANCE, a été initié par un jeune promoteur du nom d'AKAN Gilles. Ce dernier, en phase d'obtention de son Master en Banque et Finance, a auparavant effectué quelques stages dans des banques et institutions de Microfinance au Bénin.

Ces stages lui ont permis de s'imprégner des réalités du monde professionnel, mais également d'acquérir quelques expériences pratiques sur les métiers de la banque. Toute fois compte tenu, de l'ampleur du projet qu'il veut mettre sur pied, ainsi que de son importance, le promoteur envisage renforcer ses expériences en particulier sur les méthodes de financements des petites et moyennes entreprises.

1.1.2 Naissance de l'idée et motivations d'engagement dans le projet

Le promoteur, lors d'un de ses quelques stages dans les établissements de crédit de la place, a constaté un rejet des demandes de crédit sollicitées par les petites et moyennes entreprises béninoises.

En effet, d'un côté les banques accordent plus d'importance aux grandes entreprises et certaines moyennes entreprises compte tenu de leur structure organisationnelle formalisée contrairement aux petites entreprises qui disposent des ressources limités et manquent de garanties pour faire face aux contraintes bancaires. D'un autre côté, les institutions de Microfinance de la place réputée pour leur capacité à déployer les moyens nécessaires pour financer les besoins des personnes à petits revenus généralement du monde rural ne dispose pas de compétences pour une appréciation des risques liés aux PME. Outre ces raisons, le promoteur souhaite participer à la construction d'une économie endogène au Bénin portée par les PME en mettant à leur disposition une structure de financement conformément à leurs spécificités.

1.1.3 Exigences personnels du promoteur

L'engagement, dans un projet de ce genre, exige des sacrifices sur tous les plans familial, social, et économique. Le promoteur conscient de ces paramètres, entend mettre tout le professionnalisme et toute la rigueur pour une meilleure gestion de la structure en vue de la pérennité de cette dernière au service de l'entrepreneuriat béninois.

Aussi, il prévoit faire usage de son réseau de connaissance d'experts dans le domaine afin de rassembler les compétences et les ressources financières nécessaires pour le projet.

1.1.4 Forces et faiblesses du promoteur

De ce précède, on note chez le promoteur un certain nombre de forces et faiblesses permettant d'envisager des palliatifs pour la bonne mise en place de ce projet.

1.1.4.1 Forces du promoteur

- Bonne formation sur les métiers de la banque ;
- Vision claire de l'avenir de l'institution ;
- Passion pour l'entrepreneuriat.

1.1.4.2 Faiblesses du promoteur

- Insuffisance actuelle de capital pour le lancement de l'activité ;
- Manque d'expériences approfondies sur le financement du segment des PME.

1.2 Etude des contraintes et opportunités du système économique, financier et du secteur de la mésofinance au Bénin

Il s'agira ici, de faire un tour d'horizon de l'environnement macroéconomique du Bénin durant ces dernières années et de faire un état des lieux du secteur de la Mésofinance.

1.2.1 Analyse de l'environnement socio-économique du Bénin

1.2.1.1 Cadre macroéconomique du Bénin

En 2015, le produit intérieur brut du Bénin s'élevait à 6.5%¹⁰ induit en grande partie par la progression des services (47.3%) qui représentent le secteur le plus important de l'économie béninoise mais aussi par un fort dynamisme du secteur secondaire qui a surclassé, le secteur primaire. Par ailleurs, le pays reste caractérisé par un niveau de pauvreté élevé matérialisé par un indice de pauvreté de 36.2% et un taux de chômage des jeunes estimé à 13.4%¹¹

Afin d'améliorer cette situation critique et de contribuer au bien-être social de la population, les autorités du Bénin ont entrepris de profondes réformes politiques mais surtout socio-économiques durant ces dernières années. Celles-ci ont surtout contribué à réduire la présence de l'Etat dans les secteurs pourvoyeurs de richesse et promouvoir l'initiative privée.

C'est ainsi, qu'une réflexion nationale commune a été initiée et permis de dégager la vision d'un Bénin à l'horizon 2025. Les autorités veulent donc faire du Bénin à l'horizon 2025, un pays phare, un pays bien gouverné économiquement prospère et compétitive afin d'assurer aux béninoises et béninois un bien-être social souhaité.

Pour atteindre cet objectif, l'Etat circonscrit le secteur privé comme fer de lance avec une redéfinition des agents économiques pour un rôle plus accrue dans le processus de création de richesse. Aussi à travers cette vision, les autorités ont mis en place un ensemble de dispositif pour un meilleur accompagnement du secteur privé. Cette volonté s'est matérialisé par une table ronde sur les partenaires au développement du Bénin, tenu à Cotonou en novembre 1994 dont l'aboutissement est l'adoption du Programme de Relance du secteur privé (PRSP).

Cette table ronde a également permis de faire le diagnostic de l'économie, et de sceller une sorte d'alliance entre les bailleurs de fonds, les acteurs du secteur privé ainsi que le gouvernement dans une perspective de développement du secteur privé, comme solution à la croissance économique.

¹⁰ Institut National des Statistiques et de l'analyse Economique, 2015.

¹¹ Institut des Statistiques et de l'analyse Economique, 2011 et 2014.

De 1994 à 2014, le PRSP a été reconnu comme un maillon important du dispositif béninois d'appui au secteur privé. Il a généré mais aussi participé à la restructuration et au renforcement de bon nombre d'institutions d'accompagnement du secteur privé.

Ces structures sont entre autres :

❖ **CEPEP (Centre de Promotion d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises) :**

Fondamentalement, les missions assignées au CEPEP sont essentiellement, la promotion de l'initiative privée au Bénin par l'encadrement des entreprises, l'assistance des entreprises, la formation, le suivi et l'appui conseil.

❖ **Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME)**

L'ANPME a été créée pour répondre au souci du gouvernement d'assurer d'une part, une plus grande synergie des interventions de l'état en matière de promotion et d'encadrement des micro petites et moyennes entreprises et d'autre part, d'accroître les appuis en faveur de ce secteur.

❖ **Le Fonds National de Garantie et d'Assistance aux petites et moyennes entreprises (FONAGA)**

Le fonds a pour mission de faire la promotion des petites et moyennes entreprises du secteur privé à travers des prestations financières visant à faciliter l'accès aux crédits des PME.

Pour soutenir l'économie, l'Etat Béninois a entrepris aussi les grands travaux de développement et définit un cadre réglementaire en soutien aux PME aussi bien sur le plan juridique, fiscal que financier.

Dans la vision de l'émergence béninoise, l'Etat mise sur les secteurs économiques tels que l'Agrobusiness, les services, l'agriculture ; les transports ; les BTP ; le commerce ; et invite tous les Béninois et Béninoises à y investir.

1.2.1.2 Place du secteur de la mésofinance dans le financement des PME

Nous présenterons ici, dans un premier temps l'évolution du secteur de la Microfinance au Bénin de sorte à pouvoir identifier la nuance de ces deux concepts de la finance inclusive et dans un second temps nous expliquerons le concept de Mésofinance, le cadre institutionnel et réglementaire qui le régit et quel est son apport pour la promotion des PME au Bénin.

a. Evolution du secteur de la Microfinance au Bénin

La Microfinance désigne l'offre des produits et services financiers destinés aux populations pauvres exclues des systèmes financiers traditionnels. Aussi, elle ne se résume pas qu'au microcrédit mais à une vaste gamme de produits et services, que sont le compte courant, l'épargne, les transferts de fonds, ainsi que l'assurance.

Elle a vu le jour au Bénin, dans les années 1970 avec la création en 1977 des caisses locales de crédit Agricole mutuel (CLCAM) gérées par la Caisse Nationale Agricole dont l'objectif était d'offrir des services de microcrédit principalement aux agriculteurs, mais également aux fonctionnaires et entrepreneurs.

A la suite des années 1990, des événements majeurs dont la faillite du système bancaire Béninois et la grave crise économique qui a secoué le pays au milieu des années 1990, ont donc engendré, l'absence de sources de financement pour l'ensemble des acteurs économiques en particulier les PME. C'est dans ce contexte de crise, que se sont multipliées à l'échelle nationale les institutions de Microfinance qui ont permis de soutenir le développement de ces acteurs en mobilisant l'épargne populaire et les ressources nécessaires à leur financement.

En effet, le nombre d'institutions de Microfinance agréées au Bénin est passé de 39 en 2011, à 85 en 2015¹² et le nombre de bénéficiaires directes s'estime en 2015 à 1 517 990 contre 1 290 264 en 2014¹³ (soit une progression d'environ 18%).

Ces statistiques démontrent d'une réelle contribution du secteur de la Microfinance dans l'amélioration du système financier au Bénin

Dans cette configuration, on assiste aussi au développement massif d'institutions de Microfinance non agréées et d'autres acteurs financiers informels que sont les tontines exerçant tous des activités de microcrédits à l'endroit des particuliers et des Entreprises.

b. Place de la mésofinance au Bénin

❖ Définition du concept

La mésofinance traduit soit la montée en grade des institutions de Microfinance, soit l'adaptation des banques à un marché de petites et moyennes entreprises qu'elles ne servaient pas auparavant

¹²Statistiques de la BCEAO sur les indicateurs du nombre de SFD dans l'UMOA, 2015.

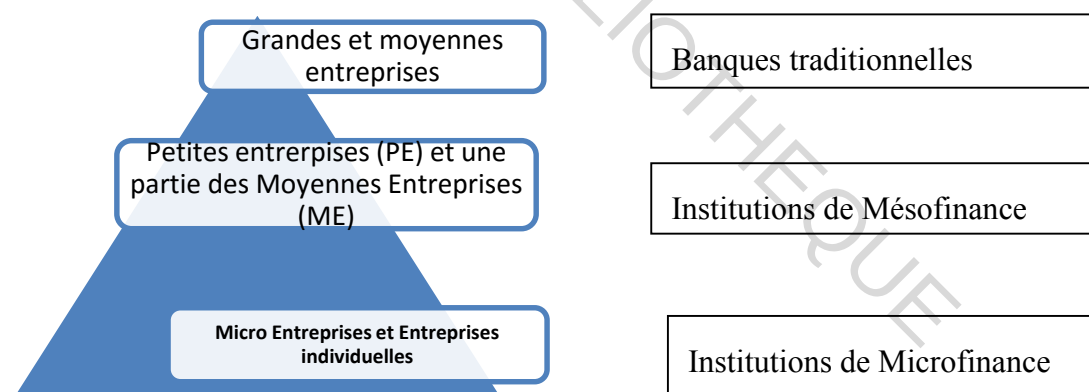
¹³Statistiques de la BCEAO sur les indicateurs du nombre de SFD dans l'UMOA, 2015.

(Lhériaux L., 2005)¹⁴. Selon l'Agence Française de Développement la mésofinance désigne un segment de l'offre de financement à l'entreprise généralement peu ou pas développé dans les institutions de Microfinance et dans les Banques.

En effet, ce segment peut se définir comme compris entre le plafond des prêts relevant de la Microfinance et le plancher des crédits bancaires. Entre ces deux limites, se trouvent un chaînon manquant concernant les Petites et certaines moyennes entreprises dont les besoins de financement se situent entre 2 000 euros et 100 000 euros. Ainsi, d'un côté, les besoins deviennent trop importants pour les institutions de Microfinance et d'un autre côté, restent soumis aux exigences des banques du fait des risques qui leur sont associés.

Cependant le terme mésofinance ne traduit pas l'émergence d'une nouvelle catégorie d'institutions qui se situeraient à cheval entre les banques classiques et les institutions de Microfinance, dédiées à une nouvelle clientèle exclue du système bancaire, mais il traduit le développement d'un nouveau métier dans le portefeuille d'activités des institutions de Microfinance à savoir l'élargissement de l'offre de services financiers au segment des petites et moyennes entreprises que les IMF ne touchait pas auparavant.

Figure 1 : POSITIONNEMENT DE LA MESOFINANCE



Source : Nous-mêmes

c. Cadre institutionnel et réglementaire

Du fait de la nouveauté du concept, aucun cadre institutionnel ni réglementaire propre n'est disponible. La mésofinance reste régie par les mêmes institutions et les mêmes lois que celles des systèmes financiers décentralisés (SFD).

¹⁴ Lhériaux, Quelles problématiques juridiques pour la mésofinance, 2005.

Concernant les institutions en charge des SFD, au plan national, l'organe en charge de la supervision et de la régulation des SFD est le Ministère de l'Economie et des Finances à travers sa Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés(CSSFD).

Au plan régional, c'est la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest à travers sa Direction de la Microfinance et de l'inclusion financière qui supervise de manière permanente les activités des Systèmes Financiers Décentralisés dans l'espace UMOA.

Quant au cadre réglementaire, les établissements de crédits réalisant des activités de mésofinance dans la sous-région sont soumis aux instructions de la loi portant réglementation des systèmes financiers et Décentralisés de l'Union Monétaire Ouest Africain (UMOA)¹⁵. La présente loi s'applique aux institutions, structures ou organisations exerçant leur activité sur le territoire de l'un des états de l'UMOA, quels que soient leur statut juridique, le lieu de leur siège social ou de leur principal établissement et la nationalité des propriétaires de leur capital social, s'il y a lieu, ou de leurs dirigeants. Ces institutions, structures ou organisations sont désignées sous l'appellation « Systèmes financiers décentralisés »

Les opérations que peuvent réaliser les systèmes financiers décentralisés conformément à cette loi dans son article 4 sont :

- ❖ La collecte de dépôts. Ces dépôts sont constitués généralement des dépôts à terme ou à vue, des fonds, autres que les cotisations et contributions obligatoires, recueillis par le système financier décentralisé auprès de ses membres ou de sa clientèle avec le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, à charge pour lui de les restituer à la demande des déposants selon les termes convenus.
- ❖ Les opérations de prêts. sont considérés comme opérations de prêt tout acte par lequel un système financier décentralisé met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue.

Les SFD avant la réalisation de l'une ou l'autre des opérations citées ci-dessus doivent au préalable obtenir un agrément qui est délivré par le ministre des finances du pays ou est implantées l'institution sous avis conforme de la commission bancaire, conformément à l'article 7 et 9 de ladite loi.

¹⁵ Recueil des textes légaux et réglementaires régissant les systèmes financiers décentralisés de l'UMOA, édition 2011, page 35 - 50

Elles doivent également être constituées sous forme de société anonyme (S. A), de société à responsabilité limitée (SARL), des sociétés coopératives ou mutualistes d'associations.

1.2.2 Analyse de l'environnement sectoriel du projet

L'analyse de l'environnement sectoriel du projet consistera à faire un aperçu du secteur, des autres institutions intervenantes, leur nombre, leurs forces et faiblesses, et les barrières à l'entrée. Pour notre analyse, nous utiliserons les Cinq Forces de PORTER.

1.2.2.1 La concurrence

Sur près de 10 000 IMF estimées dans le monde, seulement 0.4% développent une activité qui peut être qualifiée de mésofinance. L'Afrique à elle seule abrite le plus grand nombre d'institutions de mésofinance recensées¹⁶.

Au Bénin, à l'instar de la BANK OF AFRICA (BOA) et d'Orabank –Bénin, qui ont développé ces dernières années des services de mésofinance à travers leur pôle Mésofinance pour mieux s'engager sur le segment des PME, il existe quasiment très peu d'institutions privées non bancaires entièrement spécialisées dans la mésofinance.

Néanmoins quelques SFD qui réalisent des activités de Microfinance arrivés à maturité ont enclenché leur dynamique de montée en gamme, en développant des offres dans ce sens à travers leurs guichets PME.

Au nombre de ces acteurs de la mésofinance on peut citer :

❖ FECECAM

La faîtière des Caisses d'Epargne et de crédit Agricole du Bénin (FECECAM-BENIN), est l'une des premières SFD au Bénin. Elle a pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vies des populations du Bénin et des micros entreprises en mettant à leur disposition un ensemble de services financiers qui répondent à leurs besoins.

Dans son portefeuille d'activité, elle compte 85 519 micros entreprises clientes à qui elle octroie des crédits allant de 20 000 FCFA à 5 000 000 FCFA.

❖ PADME

¹⁶ Célestin Mayoukou, « vers l'émergence de la mésofinance en Afrique Subsaharienne », 2010, page 153

L'association pour l'appui et le développement des micros entreprises, a pour objet de promouvoir le développement des micros entreprises du Bénin. Elle met en place des financements adaptés aux entreprises en particulier les micros entreprises en fonction des besoins spécifiques de ces derniers.

Elle compte dans son portefeuille 6934 micros entreprises clientes, à qui elle octroi des crédits qui varient de 20 000 FCFA à 10 000 000 FCFA.

❖ **FINADEV**

Le groupe Finadev est un groupe privé qui offre des services financier aux petites et moyennes entreprises de tous les secteurs. Elle opère au Bénin, au Tchad et en guinée Conakry.

Finadev est la première institution de microfaune privée au bénin, depuis 1998. Son activité principale est l'octroi de crédit aux PME pour des montants allant de 700 000 FCFA à 2000 000 FCFA.

Elle a par ailleurs développés ces dernières années avec l'appui de la Banque Africaine de Développement des services financiers des micros entreprises figurant dans son portefeuille et qui sont devenue assez importante.

❖ **PAPME : à ajouter**

1.2.2.2 Le Poids des partenaires financiers de refinancement

La plupart des institutions de mésofinance se refinance en ressources long terme auprès des banques et autres Institutions financières partenaires. En effet, dans le cadre du refinancement de leurs activités, les SFD ayant un portefeuille de mésofinance ont recours à des lignes de crédit permanent à long terme auprès des banques commerciales très souvent en situation de surliquidité. Ces dernières peuvent à tout moment relever leur taux ou réduire les lignes de crédit qu'elles mettent à la disposition de ces SFD. *Ce qui laisse à priori une faible marge de manœuvre aux Structures de mésofinance aux négociations. Cependant cette faiblesse reste amoindrie lorsque les SFD disposent d'un portefeuille élevé d'encours de crédit.* Ainsi, les SFD ont la possibilité de mettre en concurrence les structures de refinancement et de négocier en force.

1.2.2.3 Les pouvoirs de négociation des clients de la Mésofinance

Les Petites et moyennes entreprises qui sont les cibles de la mésofinance restent confrontées aux problèmes de formalisation ainsi ceux liés au respect des conditions comptables, commerciales et technologiques. Ce qui ne facilite pas l'appréciation des risques et par conséquent les PME sont

tenues de proposition un minimum de formalités prudentielles sur le documentaire à la banque. *Les PME existent au Bénin en nombre mais leurs faiblesses limitent leur pouvoir de négociation face aux banques qui reste faible.*

Sur la base des informations recueillis dans l'annuaire des SFD publiés en 2015, ainsi que du rapport de la BOA sur ses activités de mésofinance, on décompte plus de 133 192¹⁷, micros entreprises et petites entreprises qui bénéficient de produit de mésocrédits au Bénin, pour le développement de leurs activités.

1.2.2.4 Les barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée du secteur de la mésofinance sont liées à l'obtention de l'agrément et de la réglementation. Aussi, comme autres barrières on pourrait relever la nécessité de ligne de refinancement bancaire importante pour les SFD s'intéressant aux activités de mésofinance.

Cependant ces barrières n'empêcheraient pas que des institutions intéressées par le segment des PME s'installent dans le futur.

1.2.2.5 Les produits de substitution

Les services financiers de substitution, existent et sont notamment ceux fournis par les banques de la place, les sociétés de crédit-bail etc. Cependant, les limites des conditions des éléments limitatifs et différenciateurs de ceux de la mésofinance.

1.2.3 Analyse qualitative de l'offre actuelle proposée sur le marché

1.2.3.1 Offres proposées

Les institutions qui pratiquent des activités de mésofinance dans leur portefeuille n'accordent que des crédits tels que :

- ❖ Crédits d'investissement
- ❖ Crédits d'exploitation.
- ❖ Crédits de trésorerie

1.2.3.2 Forces et Faiblesses de l'offre

Les forces et faiblesses de l'offre déjà existante sur le marché peut être résumées dans le tableau suivant :

¹⁷Estimations réalisés par l'auteur sur la base du rapport 2014 de la BOA et celui de la CSSFD sur les services financiers au TPE/PE au Bénin.

Tableau 1 : Forces et faiblesses de l'offre

FORCES	FAIBLESSES
• Services financiers adaptés au niveau des besoins de la clientèle • Large réseau d'agences facilitant la proximité avec la cible • Facilités de souscription aux services • Modélisation des produits en fonction du statut du client	• Taux d'intérêts élevés • Les conditions d'accès restreint en particulier pour les acteurs économiques du secteur informel. • Frais de commission et garanties exigées trop importantes • Manque de formation du personnel sur le segment des PME • Manque de suivi de l'impact réel du financement sur le développement de l'activité des clients.

Source : Nous-mêmes

1.2.4 Etude des systèmes de commercialisation des produits financiers au Bénin.

Les systèmes de commercialisation des services financiers utilisés par les autres varient en fonction de leur stratégie. Certaines institutions de mésofinance de la place utilisent leur solide **réseau d'agences** pour mieux atteindre leur clientèle ciblée.

Par contre d'autres **déploient leurs différentes équipes sur le terrain**, pour aller à la rencontre de la clientèle ciblée afin de se faire connaître et mieux vendre leurs services.

La stratégie de commercialisation dépend également de la capacité financière de l'institution ainsi que de sa notoriété. *Mais en somme, pour exercer dans le secteur financier, la stratégie d'agence et de conquête terrain reste la plus utilisées. Mais il est possible d'utiliser les Associations ou groupements des entreprises pour atteindre les entreprises membres.*

1.2.5 Etude de la clientèle potentielle de la mésofinance

La mésofinance de par sa définition vient combler les besoins de financement des petites et moyennes entreprises du secteur privé exerçant leurs activités dans les secteurs formels ou

informels. On distingue à cet effet les micros ou très petites entreprises et les petites entreprises qui présentent chacune des caractéristiques spécifiques.

1.2.5.1 Micro entreprises ou Très petites entreprises (TPE)

La charte Béninoise des Pme /Pmi définit les micros entreprises ou très petites entreprises comme étant des entreprises remplissant les conditions que sont ; disposer d'un effectif inférieur à cinq(05) employés ;tenir une comptabilité très allégée ; être inscrit au registre de commerce et au crédit mobilier ;ne pas être astreint à la déclaration d'impôt ; disposer d'un chiffre d'affaire annuel inférieur ou égal à cinq (05) millions de FCFA.

L'une des caractéristiques distinctives de cette catégorie d'entreprise est que les employés sont souvent des membres de la famille.

1.2.5.2 Moyennes et Petites entreprises (PE)

L'article 5 de la charte définit les moyennes entreprises comme les entreprises remplissant les conditions que sont : disposer d'un effectif compris entre cinquante (50) et quatre-vingt-dix-neuf (99) employés ; tenir une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires(OHADA) ;réaliser un chiffre d'affaires hors taxes annuels compris entre cent cinquante(150) million et deux (2) milliards de francs.

1.2.5.3 Besoins des TPE et PE

Les TPE et PE, rencontrent divers difficultés qui varient en fonction des phases de naissance ou de croissance de leur cycle de vie. Mais généralement ces besoins recensés sont à la fois liés à l'appui technique mais également au financement.

Nous développerons dans cette partie les divers besoins recensés auprès des TPE et PE et qui constituent des freins à leurs croissances en mettant l'accent sur les difficultés de financement.

a. Besoins d'assistance technique et managériale

Les TPE et PE au Bénin, rencontre d'énormes difficultés dans la gestion de leur activités en raison de leur forme juridique caractérisée par une forte concentration de la gouvernance autour du promoteur et des carences en matière d'élaboration de plan d'affaire. En effet les causes liées à la personne du promoteur ou dirigeant ont généralement trait au manque d'engagement et de disponibilité de celui-ci, à son goût du risque exagéré ou inexistant, à son sentiment d'invincibilité.

Entre autre on peut citer les causes relatives à l'équipe dirigeante qui sont le plus souvent liées au non complémentarité des partenaires ou à des désaccords entre eux.

Il en ressort de ces deux principales causes une nécessité d'appui et d'encadrement de ces entreprises; notamment en terme de planification et d'élaboration de plan d'affaires ; de formation sur les outils de gestion ; mise en place de systèmes de contrôle et d'information financières.

b. Besoins de financement

Les problèmes de financement constituent une barrière forte à la croissance des entreprises. Pour les différents secteurs, le coût des financements et l'accès aux crédits sont des préoccupations importantes des gérants ou promoteurs de ces TPE et PE.

D'après les statistiques de la chambre de commerce et d'industrie du Bénin, on peut constater un faible niveau d'octroi de crédit octroyé aux entreprises béninoises. Pour exemple en 2012, sur 10 270 crédits sollicités auprès des banques classiques par les TPE et PE, seulement 195 ont reçu un avis favorable soit un taux d'octroi de crédit de 2% sur cette année¹⁸.

Aussi, les statistiques du fonds monétaire international indiquent qu'en 2014 la baisse de croissance du crédit au secteur privé béninois a été supérieure à la moyenne de l'UEMOA, ces dernières années. En effet selon l'Enquête de la Banque mondiale sur les PME béninoises, 28 % d'entre elles signalaient disposer d'un compte chèque ou d'épargne en 2013, contre 87 % en Afrique subsaharienne; seules 7 % des entreprises y bénéficient d'un prêt ou d'une ligne de crédit, contre 23,1% en moyenne en Afrique subsaharienne.¹⁹

Il en ressort donc de ces chiffres un véritable besoin de ces entreprises à la fois sur le plan managérial de leurs activités mais également financier.

1.2.6 Estimation de la demande potentielle des produits de mésofinance

Les statistiques sur le nombre de clients bénéficiant de services de mésofinance sont encore limitées du fait que d'un côté les ciblent de ce secteur évoluent dans l'informel et d'autre part la plupart des institutions de la place qui réalisent des activités de mésofinance sont des institutions de Microfinance qui ne font pas de classification dans leur portefeuille.

¹⁸ Statistiques de la CCIB, sur les taux d'octroi de crédit à l'endroit des PME,
<http://www.ccibenin.org/Documentations/EGSP%20-%20COM%201%20EGSP%20CePEPE.pdf>, consulté le 15/06/ à 16h30.

¹⁹ Rapport Fonds monétaire international 2016, page 15

Pour pallier à cette difficulté nous avons élaborés un questionnaire pour estimer la demande potentielle du secteur. Malheureusement, compte tenu des contraintes géographiques liées à la distance avec les agents économiques concernés nous n'avons pas pu avoir des chiffres.

Cependant après une collecte de données sur les sites des acteurs du secteur et des rapports produits par les autorités de contrôle des SFD, nous avons pu estimer en 2015, environ 131232²⁰ micros entreprises et petites entreprises qui bénéficient des produits de mésofinance.

1.3 Synthèse des opportunités et contraintes du secteur

Opportunités offertes par l'économie et le secteur de la mésofinance ❖ Croissance du PIB ❖ Augmentation de la population ❖ Augmentation du nombre de PME par an	Contraintes du secteur de la mésofinance ❖ Prolifération de la finance informelle ❖ Contrainte réglementaire ❖ Difficultés de refinancement ❖ Statut informel, de certains clients représentant des risques.
Forces des concurrents et du promoteur ❖ Meilleure prise en charge de la clientèle ❖ Solide réseau d'agences ❖ Produits répondant en partie aux besoins des PME	Faiblesses des concurrents et du promoteur ❖ Absence de suivi de l'impact des services financiers sur l'activité des PME ❖ Faible niveau de financement ❖ Difficultés d'accès aux lignes importantes de refinancement

²⁰ Méthodologie d'estimation mentionnée plus haut.

Chapitre 2. MONTAGE TECHNIQUE ET MARKETING D'OXIS FINANCE

Après avoir présenté les PME béninoises dans leur environnement, de même que les difficultés liées à leur croissance, et pris connaissance du concept de mésofinance, nous ferons dans ce chapitre une présentation de la société OXIS Finance que nous comptons mettre sur pied. Il sera concrètement question de présenter d'une part le statut juridique qui sera adopté, le capital de démarrage de la société ainsi que sa répartition entre les différents associés et d'autre part le montage technique de la société de même que la stratégie marketing pour le développement commercial.

2.1 Propositions juridiques, organisationnelles et technique du projet.

2.1.1 Statut juridique adopté

Conformément aux dispositions de la réglementation en vigueur notamment la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés et dans le but d'obtenir la confiance de nos bailleurs de fonds, notre institution sera sous la forme d'une société anonyme (S.A).

2.1.1.1 Associés

Les associés seront composés de personnes physiques ou morales, dont les organismes internationaux ou régionaux, les Fonds d'Investissements et des Hommes d'Affaires.

2.1.1.2 Capital

Le capital initial au démarrage sera porté à **200 000 000 FCFA** et sera revu à la hausse au bout de 5 ans compte tenu des prévisions conformément à la stratégie de développement d'OXIS Finance.

2.1.1.3 Répartition

Le capital initial de la société sera réparti selon les proportions suivantes :

Tableau 2 : Répartition du Capital Social d'OXIS FINANCE

Investisseurs	BOAD	AFD	Private Equity	Privé	Promoteur
Parts	15%	15%	15%	15%	40%

Source : Nous-mêmes

Actionnaires principal :

- ❖ AKAN Gilles : FCFA 80 000 000 (40%)

Actionnaires associés :

- ❖ Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) : FCFA 30 000 000 (15%)
- ❖ L'Agence Française de Développement (AFD) : FCFA 30 000 000 (15%)
- ❖ Fonds d'investissement : FCFA 30 000 000 (15%)
- ❖ Investisseurs privés (Hommes d'affaires) : FCFA 30 000 000 (15%)

2.1.2 Montage technique du projet

2.1.2.1 Lieu d'implantation

Nous démarrerons nos activités en implantant nos agences principalement dans les deux grandes villes du pays que sont :

- ❖ Cotonou (Agence Principale) : première ville du Bénin et capitale économique, Cotonou concentre la plus grande partie des activités économiques du pays, spécifiquement le marché Dantokpa. Le choix de ce lieu pour y implanter notre agence principale est dû à sa position stratégique, compte tenu de la proximité avec l'une de nos cibles que sont les commerçants.
- ❖ Porto-Novo (Agence Annexe) : Capitale politique et deuxième grande ville du Bénin, elle est le vivier des petites unités de production agroalimentaire. Nous y implanterons dans cette ville une agence annexe, qui travaillera essentiellement avec les petits entrepreneurs et les quelques unités de production de la capitale.

Par ailleurs nous prévoyons pour les cinq prochaines années, implanter une agence dans trois(3) autres villes sur l'étendue du territoire. Il s'agit de la ville de Bohicon ; d'Allada ; et de Parakou.

2.1.2.2 Ressources d'OXIS-FINANCE et politique d'octroi de crédit.

a. Ressources provenant de l'épargne

Les ressources d'OXIS-FINANCE comme toute institution financière comprennent une proportion essentielle provenant des dépôts des clients mais également des institutions telles que les compagnies d'assurance partenaires pour la distribution de leurs produits de micro assurance.

En effet, l'épargne reçue de la clientèle et des institutionnels partenaires constituent les ressources courantes moins chères dont fait usage toutes les institutions financières rationnelles. Dans le cadre

de notre projet, la nature des dépôts qui seront essentiellement utilisés pour les besoins de nos activités seront des dépôts à terme en raison de leur caractère de ressources stables sur une durée de temps définie (2 ans minimum pour le cas de notre institution).

Afin de maximiser et de stabiliser les dépôts de notre clientèle, une politique de rémunération des comptes d'épargne sera mise en place. En rémunérant ces comptes d'épargne nous comptons ainsi inciter nos clients à nous confier le plus de flux sur une longue période pour que ces derniers soient utilisés in fine comme ressources

b. Ligne de refinancement auprès des banques

En réalité, les SFD disposent d'une technologie de crédit adaptée aux besoins de financement des micro-entrepreneurs, des très petites entreprises, des petites entreprises tandis que les banques de leur côté disposent des ressources abondantes pour octroyer des crédits, non seulement aux investissements à moyen et/ou long terme (pour des grandes et moyennes entreprises), mais aussi aux systèmes financiers décentralisés qui en ont recours pour leurs besoins de refinancement. C'est la raison pour laquelle, dans la stratégie de refinancement des activités, OXIS FINANCE aura recours à des lignes de refinancement permanent qui seront négociées auprès des institutions financières classiques partenaires de la place. Cette seconde source de financement viendra renforcer ses capacités financières et lui permettre de répondre au mieux aux attentes de sa clientèle. Ce soutien financier sera obtenu sur un taux d'intérêt qui sera négocié à un coût très bas.

c. Subventions

Les dons et subventions reçus des organismes de financement dédiés à la mésofinance ou par les gouvernements viennent compléter la mobilisation de l'épargne des institutions de mésofinance. L'agence française de développement dans son programme de promotion de la mésofinance au Bénin dénommé PAMESO, fournie aux Etablissements de crédit existantes ou voulant s'installer pour financer le segment des TPE et PE, une assistance technique et financière (subventions). C'est à cet effet que nous solliciterons le soutien sur tous les plans de l'AFD pour la création de notre institution.

d. Politique d'octroi de crédit au sein d'OXIS FINANCE

La politique de crédit est l'ensemble des règles et procédures d'octroi, de suivi et de recouvrement du crédit son but est de veiller à ce que les opérations réalisées par l'établissement de crédit cadrent avec sa mission ainsi que ses objectifs. Elle constitue aussi la feuille de route à suivre par les agents de crédit, le comité de crédit ou toute autre personne intervenant dans l'organisation du crédit.

La politique de crédit au sein d'OXIS Finance permettra de s'assurer que tous les clients de nos différents portefeuilles verront leurs dossiers de demande de crédit traités de la façon similaire et surtout dans le respect des procédures internes en la matière.

Les différentes étapes partant de l'élaboration du dossier du crédit jusqu'à la mise en place et le remboursement des échéances peuvent se résumer globalement en huit (8) étapes.

Il s'agit de :

❖ La réception de la demande

La réception de la demande de crédit est la première étape qui déclenche le processus de notre cœur de métier. Il est un préalable à la constitution d'un bon dossier de crédit.

Elle met en relation l'agent de crédit ou la chargée d'accueil et le caissier(e). Le premier(e) devra faire preuve de professionnalisme en s'assurant que le client est au préalable bien informé des produits de l'institution et qu'il dispose déjà de compte dans nos livres. Aussi lors de la sollicitation de demande de crédit il ou elle devra veiller à ce que le client ait fourni toutes les pièces nécessaires pour le montage du dossier et qu'il a bien signé la demande.

D'un autre côté, le caissier(e) devra s'assurer d'encaisser et d'enregistrer dans le système les frais d'études de dossier qui seront payés par le client.

❖ L'analyse des informations financières

La deuxième étape de notre processus sera un entretien de nos agents crédits avec le client afin d'examiner les états financiers que fournis par ce dernier ou la reconstitution des états financiers s'il n'en possède pas selon le canevas de l'institution. Egalement une descente sur le terrain sera obligatoire pour l'agent de crédit en charge du dossier pour apprécier la conformité des informations fournies par le client et vérifier l'existence effective du fonds de commerce ou de l'activité dans le but de minimiser le risque de contrepartie.

❖ La notation du client/ relation

Après dépouillement ; analyse des états financiers reçus et visite, les agents de crédits procéderons ensuite à un rating du client en s'inspirant du canevas et des outils de notation élaborés par l'institution.

❖ La couverture des risques liés à l'opération

L'octroi de crédit étant une activité risquée du fait de la probabilité de défaillance de la relation, notre organisation se doit de se protéger d'une pareille éventualité à travers des garanties qui seront

exigées aux clients en fonction du niveau de financement sollicité. Cette garantie pourrait être personnelle ou réelle.

Dans le processus de formalisation des garanties qui seront retenues, les agents de crédit procéderont à un contrôle terrain pour s'assurer de l'existence réelle des garanties fournies par le client.

❖ La tarification en fonction du risque

Une tarification sur la base d'un taux sera appliquée à notre client. Le système de tarification de notre structure sera fixé en fonction du client selon trois critères à savoir : l'ancienneté de la relation ; la qualité des garanties données ; l'absence de garantie pour couvrir l'opération. Ainsi le taux appliqué sera moins élevé dépendamment du fait que nous ayons octroyé à un client plusieurs crédits antérieurs qui se sont bien déroulés ou que le client nous propose des garanties assez rassurantes. Par contre le taux sera plus élevé quand il s'agira d'un client que nous accompagnerons pour une première mise en place, ou que le client ne dispose pas de garanties pour soutenir sa demande de crédit. Toutefois les taux que nous appliquerons ne dépasseront pas la limite fixée par le conseil des ministres des finances de l'UEMOA dans sa décision prise le 28 juin 2013 et qui a exigé un taux d'usure de 24%²¹ pour les établissements de crédits de notre catégorie.

❖ La mise en place du crédit

La validation de la demande du client, s'achève par la mise en place du crédit

Cette opération consiste à positionner sur le compte du client le montant du crédit qui a été décidé après instruction au comité de crédit ou au département de l'exploitation et de crédit.

Pour les crédits de montant compris entre cinq (5) et dix (10) millions, l'accord marqué par la signature du directeur Général est nécessaire avant le déblocage.

❖ Le suivi des remboursements périodiques

Le remboursement du crédit octroyé se fera selon des échéances bien définies avec le client dans le respect des conditions de notre institution notamment ceux mentionnés en la matière dans la politique de crédit et suivant un document signé par le client qui mentionne les actes de

²¹BCEAO, avis n° 003-08-2013 aux établissements de crédit et aux SFD, relatif à la fixation du taux d'usure dans l'espace de l'UMO.

remboursements. L'agent de crédit en charge du dossier, sera amené à suivre les comportements du client, durant la période de remboursement jusqu'au solde de tout compte.

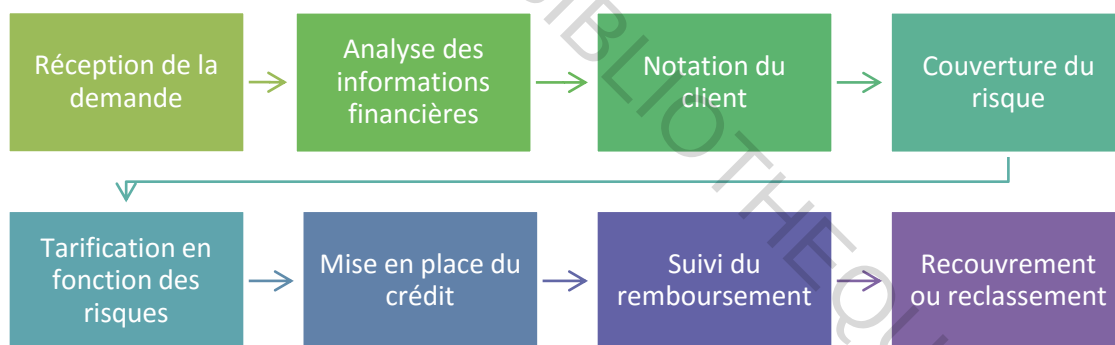
Un bon dénouement du crédit octroyé pourrait entraîner au besoin un renouvellement dans de meilleurs délais du crédit.

❖ **Recouvrement ou reclassement**

Le recouvrement ou le reclassement sont engagés en cas de défaut de paiement du client ou du non-respect de ce dernier des différentes échéances qui avaient été conclu avec l'agent de crédit.

Dans le cas où le crédit tombera en impayé, le responsable du recouvrement s'attellera à recouvrer la créance conformément aux procédures de l'organisation en la matière, en proposant dans un premier temps au client un rééchelonnement de sa créance pour permettre à se dernier d'améliorer sa situation et respecter les échéances. Toute fois au cas où le client ne sera pas en mesure d'honorer les échéances renégociées, l'institution procèdera à la réalisation de la garantie à travers des actions en justice.

Figure 2 : Processus d'octroi de crédit



Source : Nous –mêmes

2.1.2.3 Besoins d'investissement d'OXIS FINANCE

Dans les différentes phases de développement de la société depuis sa création, elle aura à réaliser des investissements au fur et à mesure de l'évolution de ses activités et de l'extension de son réseau. Les prévisions en matière d'investissement sont les suivantes.

Tableau 3 : Besoins en investissements sur 5 ans

	Nombre					Total
Rubriques	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	
Immobilisations corporelles	155	0	36	36	36	263
Table de bureau et de réunion	16	0	4	4	4	28
Chaises de bureau	22	0	4	4	4	34
Chaises d'accueil	12	0	4	4	4	24
Fauteuil Directeur Général	4	0	0	0	0	4
Total mobilier de Bureau	54	0	12	12	12	90
Ordinateurs portatifs HP	7	0	0	0	0	7
Ordinateurs Bureau HP	16	0	4	4	4	28
Onduleur	18	0	5	5	5	33
Disque dur (10 Go)	10	0	4	4	4	22
clef USB (10 Go)	18	0	4	4	4	30
Projecteur	1	0	0	0	0	1
Imprimante et photocopieuse	5	0	1	1	1	8
Total Matériel Informatique	75	0	18	18	18	129
Véhicule de Transport	2					2
Moto 2 roues	8		2	2	2	14
Total matériel de transport	10	0	2	2	2	16
Téléphone Bureau Alcatel	16	0	4	4	4	28
Autres matériels	16	0	4	4	4	28

Sources : Nous-mêmes

2.1.3 Organisation et Ressources humaines du projet

2.1.3.1 Structuration Fonctionnelle

Le bon fonctionnement de notre institution requiert une organisation bien établie qui regroupe l'ensemble de ressources humaines engagées dans l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'institution.

Ces ressources humaines seront composées des membres de l'équipe dirigeantes et opérationnelles. Chacun d'entre eux sera affecté dans différents services en fonction de la compétence technique et selon l'orientation donnée par l'organe de gouvernance en l'occurrence

le conseil d'administration qui sera chargé de donner mandat à l'équipe dirigeante pour une durée de cinq ans dans le cadre de la gestion de l'institution.

Notre structure organisationnelle qui présentera de manière schématique l'ensemble des différents services constitutifs de l'institution évoluera en fonction de l'expansion prise par nos activités.

Ces ressources humaines seront composées des membres de l'équipe dirigeantes et opérationnelles. Chacun d'entre eux sera affecté dans différents services en fonction de la compétence technique et selon l'orientation donnée par l'organe de gouvernance en l'occurrence le conseil d'administration qui sera chargé de donner mandat à l'équipe dirigeante pour une durée de cinq ans dans le cadre de la gestion de l'institution. Notre structure organisationnelle qui présentera de manière schématique l'ensemble des différents services constitutifs de l'institution évoluera en fonction de l'expansion prise par nos activités.

2.1.3.2 Effectifs et compétences de démarrage

a. Le conseil d'administration

Il est l'instance suprême de l'institution et est constitué de l'ensemble des actionnaires ou de leurs représentants, convoqués et réunis à cette fin conformément aux statuts. Le conseil d'administration a essentiellement pour rôle au sein de la structure de : s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ; modifier les statuts et le règlement ; l'les membres des organes de l'institution et fixer leurs pouvoirs ; créer des réserves facultatives ou tous fonds jugés utiles afin de protéger l'institution contre tout impact lié à un risque éventuel; approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ; adopter le projet de budget ; définir et adopter la politique de crédit et de collecte de l'épargne de l'institution ;traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'institution.

b. Direction Générale (DG)

Conduit par l'Autorité supérieure de l'organisation, qui est le directeur général, il a pour rôle de la mise œuvre de la stratégie validée par le conseil d'administration, et de donner les orientations pour atteindre les objectifs à lui assigner par le conseil d'administration. Elu pour un mandat de cinq ans, il a entre autre pour mission de veiller à une utilisation efficace des ressources mise à sa disposition ainsi qu'une coordination parfaite de l'ensemble de l'équipe dirigeante.

c. L'audit Interne (AI)

Il est piloté par l'auditeur interne qui a pour fonction, de veiller au respect de l'application effective des procédures du contrôle interne et a effectué des recommandations objectives au conseil d'administration à qui il est directement lié, sur des mesures à prendre pour éviter l'impact des risques détectés sur l'activités de l'institution.

Sa position dans l'organigramme lui donne le plein pouvoir d'accès aux informations et de faire un état des lieux des anomalies observées sur les différents process de l'institution, qui sera retransmis au conseil d'administration pour que des mesures idoines soient prises pour l'atteinte des objectifs qui ont été fixés.

d. Assistante de Direction (AD)

Elément déterminant dans le bon fonctionnement de l'institution elle a pour rôle principal la gestion de l'agenda du directeur général ; de préparer ses déplacements ; de rédiger les comptes rendus de réunion. Elle sert également d'interface entre la direction et les personnes extérieures.

e. Le Comité de Crédit

Le comité de crédit regroupe les membres élus par le conseil d'administration qui ont la responsabilité de gérer la distribution du crédit en suivant les directives du conseil d'administration et en se référant aux procédures internes de l'institution validées par ce dernier tout ceci dans le respect de la réglementation en vigueur. Il sera composé du directeur général, du directeur de l'exploitation et du crédit, du directeur financier.

f. Le département Marketing et commercial(DMC)

Ce département aura pour mission de mettre en œuvre la politique marketing et commerciale de l'organisation. Piloter par le responsable commercial, qui aura en charge de la définition de la stratégie marketing, de mener les actions commerciale nécessaire pour l'augmentation des parts de marché conformément aux objectifs marketings ; la gestion de la relation client et de l'image de l'institution.

g. Le département du Capital Humain (DCH)

Sous le pilotage du responsable du capital humain, elle a pour charge de définir la politique d'optimisation du capital humain. Elle contribue aussi à l'atteinte des objectifs de l'organisation à travers les recrutements des meilleurs profils ; la formation et le développement des compétences. Par ailleurs elle a en charge la prévision des besoins en personnel et la gestion de la paie.

h. Le Département Administratif et Financier (DAF)

Dirigée par le responsable administratif et financier, assisté par le comptable ils ont pour objectifs, l'optimisation des capitaux disponibles, les prévisions des sorties et des entrées de ressources ; la recherche des financements afin de les utiliser dans une optique de rentabilité et de maîtrise des risques ; la gestion quotidienne de la trésorerie et l'enregistrement comptable des opérations financière.

i. Le Département de l'Exploitation et du Crédit (DEC)

Dirigée par le responsable administratif et financier, assisté par le comptable ils ont pour objectifs, l'optimisation des capitaux disponibles, les prévisions des sorties et des entrées de ressources ; la recherche des financements afin de les utiliser dans une optique de rentabilité et de maîtrise des risques ; la gestion quotidienne de la trésorerie et l'enregistrement comptable des opérations financières.

j. Le Département du Système d'Information et de Gestion (DSIG)

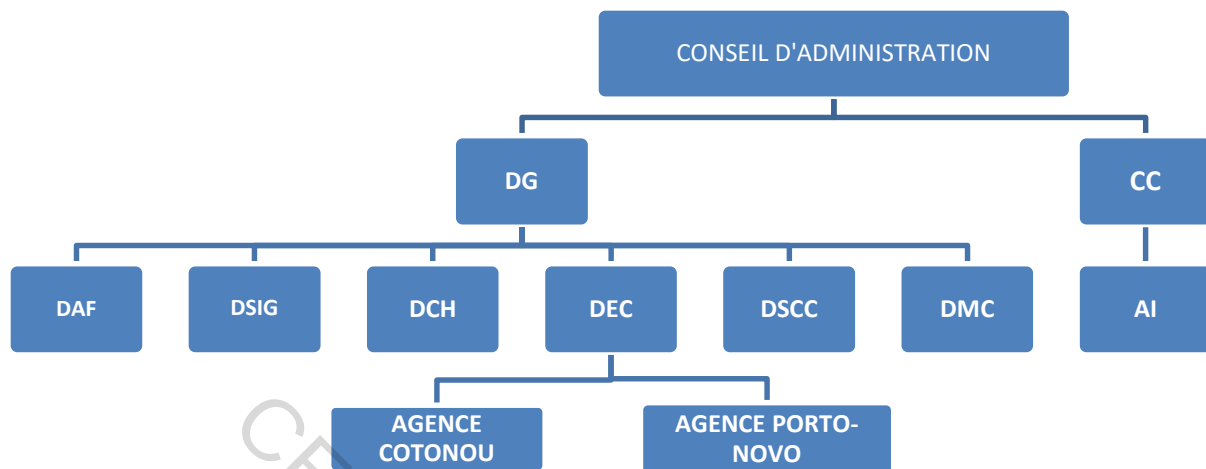
Elle est composée du responsable du système d'information et d'un informaticien qui ont pour rôle d'apporter un support informatique à la bonne réalisation des opérations de l'institution en collectant, stockant, traitant et en distribuant l'information au sein de son réseau d'agence

k. Le département du Suivi et du Conseil à la Clientèle (DSCC)

Ce département créé pour mieux satisfaire la clientèle mais surtout la fidélisé, sera dirigé par une chargé de clientèle dont le rôle principale sera d'être à l'écoute des préoccupations de cette dernière. Elle sera permanemment en collaboration avec la DCM, pour que de nouveaux produits soient créés afin de mieux répondre aux attentes des clients.

Aussi elle sera en charge de suivre l'impact du financement que nous aurons accordés à un client , sur la croissance de ses activités.

Figure 3 : ORGANIGRAMME D'OXIS FINANCE



Source : Nous-mêmes

2.1.3.3 Effectifs de démarrage et leur évolution

L'effectif de l'institution au lancement de ses activités se chiffre de 18 profils différents répartis dans l'ensemble des fonctions qui constituent la chaîne de valeur. Cet effectif, suivra une évolution dépendamment de l'accroissement de nos activités et de l'extension de nos réseaux. Les détails concernant l'évolution de l'effectif se retrouve au niveau de l'annexe 1

2.1.3.4 Politique de rémunération et valorisation salariale

❖ La rémunération

La politique de rémunération de notre institution sera fonction du poste occupé par l'employé. Ainsi, le salaire sera fixé en fonction du niveau d'études et du nombre d'années d'expériences accumulées au sein de l'institution ou dans d'autres structures.

Entre autres pour les agents de crédits, le salaire sera divisé en une partie fixe et une partie variable en fonction du niveau d'atteinte des objectifs par portefeuille.

❖ Valorisation salariale

La valorisation salariale de 5% du salaire brut sera appliquée chaque deux an, mais ceci dépendra essentiellement de l'atteinte des objectifs annuels de l'institution.

2.2 Propositions stratégiques et marketing

2.2.1 Orientations stratégiques du projet

2.2.1.1 Visions, mission, objectifs et activités d'OXIS FINANCE

a. Vision

Notre vision est de devenir la première institution de mésofinance privée spécialisée dans le financement des TPE et PE au Bénin.

b. Mission

La mission d'OXIS Finance est de fournir des services financiers au Très Petites Entreprises et Petites Entreprises du secteur formel ou informel devenu trop important pour les Institutions de Microfinance.

c. Valeurs

Les valeurs de l'organisation sont les suivantes :

- ❖ Professionnalisme
- ❖ Honnêteté
- ❖ Intégrité
- ❖ Ethique
- ❖ Esprit d'équipe
- ❖ Ingéniosité

d. Objectifs d'OXIS FINANCE

OXIS FINANCE souhaite participer activement à la construction de l'économie et se fixe comme objectif d'accompagner dans les 5 ans avenir près de 14 875 PME béninoises doté de fort potentiel de développement à travers des crédits adaptés à leurs besoins dans leur phase de croissance comme dans le projet de création.

Aussi, l'institution souhaite sur la même période, injectés un encours de crédit de plus de 16,5 milliards comme le montre les estimations.

En somme, OXIS FINANCE souhaite révolutionner le secteur financier en allant rapidement à la conquête d'une part de marché et se positionner sur la niche des PME à valeur ajoutée. Ce qui se fera tout en mettant l'accent sur une maîtrise des risques.

e. Activités d'OXIS FINANCE

OXIS FINANCE est un Système Financier Décentralisé (SFD), spécialisé dans le financement des très petites entreprises ou microentreprises et des petites entreprises, dont les besoins en services financiers sont trop importants pour les institutions de Microfinance. L'institution aura à cet effet comme Domine d'Activité stratégique l'octroi de montant de crédit compris entre 2 000 000 et 10 000 000 FCFA pour financer l'achat ou le renouvellement de petits équipements pour les mini unités de production ; le renouvellement de stock important pour microentreprises commerciales. Par ailleurs, l'institution offrira des services d'épargne à toutes personnes physiques ou morales voulant mettre de côté une partie de son revenu.

2.2.1.2 Stratégie de développement

Conformément à sa vision de devenir la première institution privée de mésofinance au Bénin, l'institution pour y arriver prévoit à moyen terme de s'implanter dans les grandes villes du pays.

Pour ce faire des investissements importants seront consentis durant les cinq premières années pour étendre le réseau sur au moins les cinq grandes villes les plus importantes ou sont développés le plus d'activités économique et ensuite les projets d'extensions vers les autres villes secondaires seront lancées.

Au-delà des agences, de mini cash point ne nécessitant pas de gros investissements seront ouverts pour permettre à nos clients surtout les commerçants qui se déplacent d'une ville à une autre de pouvoir disposer de liquidité pour les besoins de leurs activités et pour effectuer des services de transfert d'argent.

Aussi dans sa stratégie de développement, elle projette ouvrir son capital social à d'autres investisseurs que sont les banques ou institutions d'assurances, afin de mobiliser le maximum de ressources financières pour accroître ses capacités à l'endroit de ses clients.

2.2.1.3 Stratégies concurrentielles

OXIS FINANCE, se distingue de ses concurrents sur essentiellement trois points qui constituent les axes de son domaine d'activité stratégique.

- La spécialisation : l'une des spécificités d'OXIS FINANCE est sa spécialisation uniquement dans la mésofinance contrairement aux autres institutions qui évolue aussi bien dans la mésofinance que dans la Microfinance. Cela permettra à l'institution de mieux déployer les ressources pour une meilleure satisfaction de la clientèle.

- Bon ciblage des zones d'implantation: Contrairement aux autres institutions de mésofinance, OXIS FINANCE implantera ses agences qui fourniront des services en fonction de la spécificité des activités économiques qui sont réalisées sur le lieu d'implantation. Ainsi pour une ville où sont développées des activités de petites productions agroalimentaires, elle offrira des services de crédits d'investissement et pour une ville où les activités sont concentrées autour des petits commerces, elle offrira aux clients ciblés des crédits de fond de roulement ou de trésorerie
- Proximité avec la clientèle : OXIS FINANCE en mettant la satisfaction de son client au cœur de son métier, entend tout mettre en œuvre pour être, le plus proche de sa clientèle. C'est la raison pour laquelle, un département a été spécialement créé pour recueillir et prendre en charge les préoccupations du client. elle compte ainsi, se différencier des autres structures, en développant une proximité particulière avec sa clientèle.

2.2.2 Stratégies et actions marketings

2.2.2.1 Stratégie marketing

La stratégie marketing se définit par l'ensemble de moyens d'actions marketing utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre certains adversaires. Une stratégie marketing les segments de clients retenus par OXIS FINANCE ainsi que le positionnement retenu pour se différencier des autres acteurs concurrents directs ou indirects du marché.

a. Segments cibles d'OXIS FINANCE

Le marché des PME regroupe l'ensemble des agents économiques répondant aux caractéristiques précisés dans le premier chapitre et est composé des Très Petites Entreprises(TPE), des Petites Entreprises et des Moyennes Entreprises évoluant dans tous les secteurs, formels ou informels. Le portefeuille de client que l'institution ambitionne de constituer sera constitué de trois catégories d'entreprises. Ainsi nous retiendrons les dénominations suivantes pour identifier les segments de notre portefeuille.

- ❖ Gold : être une entreprise réalisant un chiffre d'affaire compris entre 50 et 100 millions de francs par an et exerçant ses activités dans tous les secteurs sauf le secteur pétrolier ;
- ❖ Premium : être une entreprise réalisant un chiffre d'affaire compris entre 5 et 50 millions de francs par an et exerçant ses activités dans tous les secteurs sauf le secteur pétrolier ;

- ❖ Start up : être une nouvelle entreprise en particulier plus précisément une unité de production affichant de bonne perspective et dont le ou les promoteurs disposent aux moins de 60% du coût d'investissement.

b. Positionnement

Pour croître et se différencier dans le secteur, OXIS FINANCE ambitionne de proposer des produits sur-mesure convenable à chaque Petite ou Moyenne Entreprise. Elle compte s'appuyer sur la maîtrise des risques avec un bon ciblage, l'accompagnement des PME dans la gestion ainsi que le package de service à proposer à un coût fixé en conformité avec le risque associé à chaque dossier de financement.

2.2.2.2 Les actions marketing

Les actions marketing d'OXIS FINANCE, regroupe l'ensemble des activités ou services qui seront fournis aux clients pour se différencier des concurrents et mieux s'affirmer sur le marché. Il s'agit principalement de l'offre (produits) à proposer, les tarifs proposés, la communication à entreprendre, la distribution à déployer.

a. Offres proposées et tarifications appliquées par OXIS finance

OXIS FINANCE compte mettre à la disposition de la clientèle de son portefeuille essentiellement les produits de crédit en tenant compte de la taille et de la nature des activités de chacun des clients.

- ❖ Crédit fond de roulement

Ce type de produit est principalement adressé aux clients qui sont dans l'achat et la revente ; dans le commerce général

Tableau 4 Crédit fond de roulement

Caractéristiques	Crédit Fond de roulement
Cible	• Personnes morales (Ets, SARL, S .A) • Entreprises individuelles (commerce) • Groupement (coopérative, association)
Objet de financement	• Besoins évènementiels • Besoins d'acquisition de stock de marchandises
Frais d'ouverture de dossier	• 0 FCFA
Frais d'études de dossier	• 0.75 % du montant de crédit sollicité.
Durée	• 12 à 24 mois selon le montant
Montant	• Entre 2.000.000 - 10.000.000 FCFA maximum
Mode de remboursement	• Mensuel ; bimensuel ; trimestriel, en fonction de l'activité
Taux d'intérêt	• Entre 1.15% et 1.5% par mois
Garantie	• Cautionnement, nantissement d'un compte de dépôt à terme, nantissement de fonds de commerce, engagement personnel du gérant.

Source : Nous-mêmes

❖ Crédit Investissement

Le but de ce crédit est de fournir aux entrepreneurs ou aux entreprises un produit de crédit pour leur besoin d'investissement. Ce produit est adressé à nos clients qui exercent leur activité depuis plus d'un an sur le territoire béninois ou dispose d'une solide expérience dans cette activité et une bonne connaissance de leur activité.

Ce produit viendra leur permettre d'accroître leur production et mieux satisfaire la demande de leurs clients

Tableau 5 : Crédit Investissement

Caractéristiques	Crédit Investissement
Cible	• Personnes morales (Ets, SARL, S .A) • Groupement, coopérative de production • Société agroalimentaire • Société de fourniture de service
Objet	• l'achat d'équipement • l'achat de matériel pour la production (pêche, élevage) • le renouvellement d'équipement de production
Frais d'ouverture de dossier	• 0 FCFA
Frais d'études de dossier	• 0.75% du montant de crédit sollicité.
Durée	• 24 à 48 mois selon le montant
Montant	• Entre 2.000.000 - 10.000.000 FCFA maximum
Mode de remboursement	• Mensuel ; bimensuel ; trimestriel, en fonction de l'activité
Taux d'intérêt	• Entre 1.15% et 1.5% par mois
Garantie	• Cautionnement, nantissement d'un compte de dépôt à terme, hypothèque de terrain, cautionnement solidaire des membres pour le cas des coopératives, gage sur le matériel.

Source : Nous-mêmes

❖ Crédit trésorerie

Il s'agit d'accorder aux clients des crédits pour leur permettre de faire face aux décalages de trésorerie et aux besoins urgents de liquidité.

Le remboursement de ce crédit est mensuel mais il peut être modulable selon l'activité.

A travers ce crédit nous comptons accompagner nos clients dans leur besoins de liquidité immédiate compte tenu des décalages de règlement liés à la nature de leurs activités. Par ailleurs il sera essentiellement accordé aux clients qui ont un bon historique dans notre portefeuille.

Tableau 6 : Crédit de trésorerie

Caractéristiques	Crédit de trésorerie
Cible	• Personnes morales (Ets, SARL, S .A) • Groupement, coopérative de production • Société agroalimentaire • Société de fourniture de service • Commerce Général
Objet	• L'achat d'équipement • L'achat de matériel pour la production (pêche, élevage, agriculture)
Frais d'ouverture de dossier	• 0FCFA
Frais d'études de dossier	• 1% à 5% du montant de crédit à prélever lors du déblocage.
Durée	• 12 mois maximum
Montant	• Entre 2.000.000 - 10.000.000 FCFA maximum
Mode de remboursement	• Mensuel ; bimensuel ; trimestriel, en fonction de l'activité
Taux d'intérêt	• Entre 1.15% et 1.5% par mois
Garantie	• Terrain déposé en garantie, engagement personnel du gérant.

Source : Nous-mêmes

❖ **Crédit opportunité**

Il servira à financer les clients ayant un bon historique de crédit, afin de leur permettre de satisfaire un besoin dans l'immédiat.

Le taux de rémunération de ce crédit sera supérieur aux autres catégories de crédit compte de la célérité du traitement du dossier et du décaissement du montant du crédit qui sera de 48h après la réception de la demande de crédit du client.

Tableau 7 : Crédit opportunité

Caractéristiques	Crédit opportunités
Cible	• Personnes morales (Ets, SARL, S .A) • Société agroalimentaire • Société de fourniture de service
Objet	• Acquisition immédiate de stock pour un évènement.
Frais d'ouverture de dossier	• 0 FCFA
Frais d'études de dossier	• 0.75% du montant de crédit sollicité.
Durée	• 12 mois maximum
Montant	• Entre 2.000.000 - 10.000.000 FCFA maximum
Mode de remboursement	• Mensuel ; bimensuel ; trimestriel, en fonction de l'activité
Taux d'intérêt	• Entre 2 % et 2.5% par mois
Garantie	• Cautionnement, nantissement d'un compte de dépôt à terme, hypothèque sur immeuble.

Source : Nous-mêmes

En outre nous prévoyons de mettre à la disposition de nos clients des produits d'épargne. Il s'agit notamment de :

❖ **Compte courant**

Il est un produit de base pour tout client qui désire bénéficier de nos services. Il servira de compte de remboursement du prêt et de domiciliation des recettes. Ce compte est non rémunéré et la moyenne des soldes sera un élément d'appréciation de la capacité de remboursement ou de liquidité de l'activité. Il facilitera l'obtention du crédit. Il faut préciser que les frais d'ouvertures de compte seront gratuits.

❖ **Compte d'épargne obligatoire**

Ce type de d'épargne est exigé aux clients dans le cadre des crédits d'investissements et représente 20% du montant du crédit octroyé. Une fois l'épargne constituée, elle sera bloquée par l'institution

comme garantie supplémentaire au cas où le client ne dispose des garanties qui lui ont été demandées. Une fois le crédit remboursé le client pourra entrer en possession de ses fonds.

❖ **Compte à terme**

Le compte d'épargne à terme sera ouvert à tout client qui souhaite confier à l'institution une somme d'argent durant une période de temps donnée, qui sera de 2 ans minimum.

Le montant minimum de ce type de contrat sera de 2000 000 FCFA, rémunéré jusqu'à 5.5% l'an.

b. Communication à entreprendre

La politique de communication entendue au sens large dans le cadre du marketing mix regroupe principalement les actions de publicité, de marketing direct et de promotion des ventes.

Dans le cadre de notre institution, on aura le choix entre une communication produit (spécificité, conditions d'offre et de distribution,) et une communication corporate (marque, entreprise).

Ainsi, sur les trois années de lancement, au conformément au positionnement définit pour OXIS FINANCE, l'effort de communication portera à la fois l'Institution elle-même avec un recours à la communication institutionnelle et sur les produits en utilisant les actions de communication produit. L'approche utilisée comportera à la fois la communication média que la communication hors média.

La communication média est celle qui se fait à travers les supports médias classiques que sont : la télévision, la radio, la presse écrite, les écrans d'affichage, internet. Nous emploierons à cet effet les canaux de communication tels que des spots publicitaires sur une des chaînes télés et radios les plus connues du public.

Nous utiliserons les réseaux sociaux et aussi un site web pour notre institution sera créé pour la, promotion de notre institution, ainsi que de son cœur de métier

Etant donné que nous nous situons dans le Business to Business, la communication hors média se fait sans les supports rencontre d'Affaires, les conférences sur la mésofinance et l'entrepreneuriat au Bénin ainsi que les tournées institutionnelles à travers tout le pays. OXIS FINANCE participera à toute activité ou événement tendant à développer sa notoriété aussi bien sur le plan national qu'international.

Il s'agira de procéder par des visites et prospection des entreprises identifiées au préalable, ensuite de leur faire une explication bien détaillée de nos produits ainsi que des avantages qu'ils représentent pour le développement de l'activité du client prospecté.

c. Distribution des produits

La politique de distribution englobe principalement le choix de la stratégie et des canaux de distribution utilisés. Elle comprend également les actions marketing et commerciales entreprises à destinations de la clientèle.

Nous installerons dans le cadre de notre implémentation deux(2) agences en plus de notre siège, dans les zones géographiques où sont concentrés nos clients ciblés, pour une meilleure proximité avec ces derniers mais également afin de déployer et faciliter l'offre de nos différents services. Il s'agit de Cotonou, la capitale économique et Porto-Novo la capitale politique.

Néanmoins l'équipe commerciale se chargera de se déplacer dans les autres régions du pays où nous ne sommes pas encore installées pour des prospections et pour faire vendre nos produits.

Chapitre 3. : COUT DU PROJET ET ETUDE DE RENTABILITE

Dans cette partie, il sera question dans un premier de l'estimation du coût du projet que nous comptons mettre sur pied et la projection des flux financiers afin de déterminer la rentabilité et dans un second temps la gestion du risque au sein de l'institution.

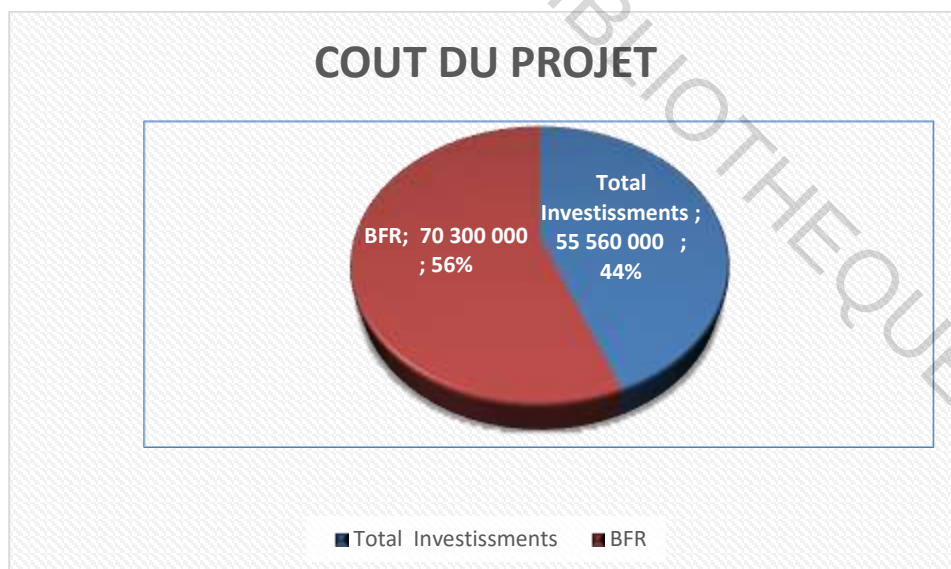
3.1 Etudes financières du projet OXIS FINANCE

3.1.1 Coût du Projet et Montage financier

3.1.1.1 Coût du projet

Nous aborderons dans cette section, l'évaluation du coût de la phase de mise en place de notre projet. Ce coût est composé des frais d'établissements ; des investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, le besoin en fond de roulement des six(6) premier mois de la première année d'exercice de nos activités.

Le coût total du projet s'élève à **125 860 000 FCFA**. Il est constitué du coût des immobilisations à hauteur de 44% et du BFR à hauteur de 56%.



Source : Nous-mêmes

a. Plan d'investissement

Les investissements totaux pour la mise en place de l'institution sont estimés à **55 560 000 (Cinquante-cinq-millions-cinq-cent-soixante-mille FCFA)**.

Mise en place d'une structure de mésofinance pour le financement des PME au BENIN:
OXIS FINANCE

Ils sont composés des immobilisations corporelles dont les mobiliers de bureau ; le matériel informatique mais aussi des frais d'installation (**Voir annexe 2**).

b. Le Besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fond de roulement permet de déterminer le besoin de financement lié à notre projet. Pour la 1ère année le BFR est estimé à **70 300 000 FCFA (Soixante-dix - millions trois cent mille FCFA)**.

Il a été obtenu en prenant en compte les charges du personnel et les charges d'exploitation pour les 6 premiers mois de notre activité.

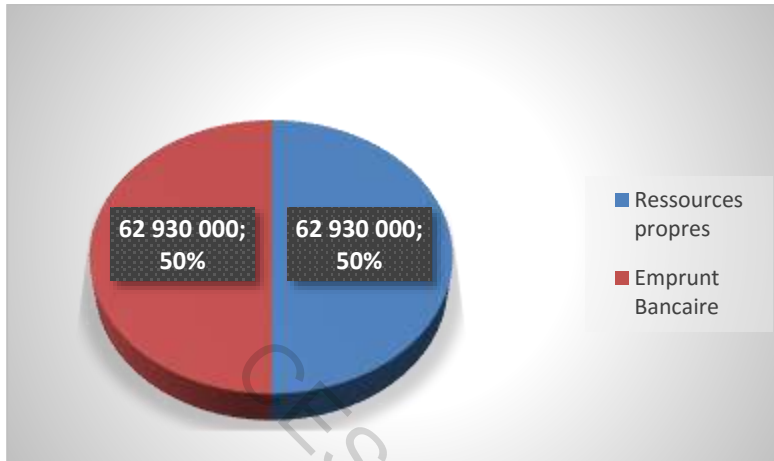
Tableau 8 : Calcul du Besoin en Fonds de Roulement

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Fournitures de Bureau	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000
Electricité	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333
Eau	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Téléphone , Internet , Fax	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667
Carburant	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667
Maintenance et réparation	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000
communication	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333
Formation	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Frais publicitaires	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
Transport	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333
Charges locatives (Agence annexe)	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Charges locatives (Direction)	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Entretien Direction et agences	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
Charges du personnel	8 330 000	8 330 000	8 330 000	8 330 000	8 330 000	8 330 000
Total des charges	11 716 667	11 716 667	11 716 667	11 716 667	11 716 667	11 716 667
BFR	70 300 000					

Source : Nous-mêmes

3.1.1.2 Modalités de financement

Le coût de notre projet sera financé par deux sources à savoir : les ressources propres et l'emprunt bancaire les fonds propres dans les proportions suivantes.



Source : Nous-mêmes

3.1.2 Etude financière détaillée

Sur la base de quelques hypothèses nous présenterons dans un premier temps l'évolution du chiffre d'affaire sur une période de 5 ans et par la suite en nous appuyant sur quelques indicateurs nous déterminerons la rentabilité liée au projet.

3.1.2.1 Hypothèse de prévisions

Le chiffre d'affaire engendré par les activités de crédit de notre projet est formé par les commissions perçues et intérêts obtenus sur chaque crédit octroyé par l'institution.

En ce qui concerne les hypothèses de prévision du chiffre d'affaire :

- ❖ nous sommes partis d'une estimation des potentiels clients de notre institution en nous basant sur le nombre de PME existantes sur le marché, soit 133 232 comme mentionné dans le 1^{er} chapitre. Ensuite toujours dans la méthodologie, nous avons supposé que ce nombre croît de 1% par an et que la démarche stratégique de pénétration du marché que nous mènerons, nous permettra de conquérir chaque année 1% de part de marché par an, sur les cinq premières années de notre exercice.
- ❖ Ajouté à ce qui a été mentionné plus haut, nous avons estimé le nombre de crédit pouvant être octroyés par an sur la base de notre niveau de collecte de dépôt et également sur la ligne de refinancement négociée auprès des banques partenaires.

Mise en place d'une structure de mésofinance pour le financement des PME au BENIN: OXIS FINANCE

- ❖ Nous avons aussi estimé que seulement 80% de ces ressources seront utilisées dans le cadre de nos activités
- ❖ Les intérêts que nous appliquons sont de 18% par an et les frais de dossier sont de 0.75% par dossier.

Tableau 9 : Evolution de la part de marché

	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Marché	133192	134524	137214	141331	146984
Part de marché	666	1345	2744	4240	5879

Source : Nous-mêmes

a. Evolution du chiffre d'affaires

Notre chiffre d'affaire est essentiellement basé sur les intérêts appliqués sur les crédits ainsi que des frais de dossier, comme expliqué ci-dessus.

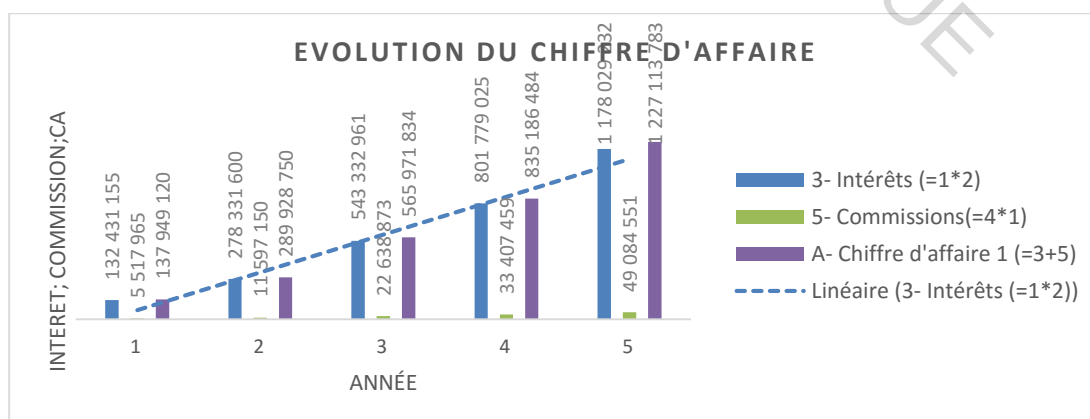
Rappelons par ailleurs que le taux d'intérêts que nous appliquons a été fixé sur la base de la moyenne de ceux pratiqués par les concurrents et qu'il est de 18% par an.

Le chiffre d'affaire se présente comme suit sur les 5 premières années :

Tableau 10 : Evolution du Chiffre d'affaire

3- Intérêts (=1*2)	132 431 155	278 331 600	543 332 961	801 779 025	1 178 029 232
5- Commissions (=4*1)	5 517 965	11 597 150	22 638 873	33 407 459	49 084 551
A- Chiffre d'affaire 1 (=3+5)	137 949 120	289 928 750	565 971 834	835 186 484	1 227 113 783

Source : Nous-mêmes



Source : Nous-mêmes

Nous pouvons remarquer une évolution progressive du chiffre d'affaire de l'institution, essentiellement porté par les intérêts perçus qui suivent une tendance à la hausse compte tenu de l'évolution des volumes de crédits octroyés.

b. Charges d'exploitations

Les charges d'exploitations pour les cinq premières années concernent toutes les charges liées au fonctionnement de l'institution.

Tableau 11 : Charges d'exploitations

Charges d'exploitations	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Fournitures de Bureau	1 500 000	1 700 000	1 800 000	1 900 000	1 950 000
Electricité	2 500 000	2 700 000	2 800 000	2 900 000	3 000 000
Eau	240 000	240 000	250 000	250 000	250 000
Téléphone, Internet, Fax	500 000	600 000	700 000	700 000	800 000
Carburant	2 000 000	2 300 000	2 500 000	2 800 000	2 900 000
Maintenance et réparation	1 500 000	1 500 000	1 700 000	1 800 000	1 900 000
communication	10 000 000	8 000 000	6 000 000	4 000 000	2 500 000
Formation	3 000 000	3 500 000	4 000 000	4 500 000	4 700 000
Transport	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Charges locatives (Agence annexe)	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Charges locatives (Direction)	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000
Frais publicitaires	5 000 000	6 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000
Entretien Direction et agences	5 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Total charges d'exploitation	40 640 000	37 940 000	38 150 000	37 250 000	36 400 000

Source : Nous-mêmes

d. Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat pour les deux premières années affiche un solde négatif respectivement de FCFA – 159 968 166 et -62 455 202, avant de connaître une évolution positive pour s'afficher à FCFA 582 598 022 en dernière année. (Voir annexe 3)

3.1.2.2 Etude de la rentabilité financière

Dans le cadre l'évaluation de la rentabilité de notre projet, nous avons retenu trois (03) critères dont : la VAN (Valeur Actualisé Nette) le TRI (Taux de Rentabilité Interne) et le délai de récupération. (DRC).

a. Valeur Actualisée Nette(VAN)

La valeur actuelle nette est un flux de trésorerie nette représentant l'enrichissement supplémentaire d'un investissement par rapport au minimum exigé par les apporteurs de capitaux. Cet outil est utilisable dans les cas d'analyses de la pertinence de projets d'investissement. Elle permet entre autre de mesurer à partir d'informations comptables si l'investissement peut réaliser les objectifs attendus par les apporteurs de capitaux. Cependant, la VAN reste un outil d'évaluation prévisionnel.

L'une des difficultés principales dans le calcul de la VAN est la capacité de l'entrepreneur du projet a estimé le taux d'actualisation. Dans le cadre de notre projet, nous avons retenu le coût unitaire moyen pondéré du capital (CMPC) qui est le taux de rentabilité annuel moyen attendu par les actionnaires ainsi que des créanciers en retour de leur investissement. Il mesure ce que l'entreprise doit à tous ceux qui ont apporté des capitaux.

Pour le calcul du CMPC de notre projet, nous avons supposés que le taux de rentabilité exigé par les autres actionnaires est de 12% le taux de rendement que nous espérons du projet en notre qualité de promoteur est de 12% ; que le taux d'emprunt que nous aurons contractés auprès des banques partenaires pour le financement de nos activités est de 10% et que l'impôt sur les sociétés est de 25% conformément aux dispositions du CGI (Code Général des Impôts) dans son article 156 bis .²²

A la suite de ces calculs, nous avons obtenus un taux d'actualisation de 8% et une VAN qui s'élève 995 103 174 à (voir annexe 4) ce qui est largement supérieur à zéro.

b. Le taux de rentabilité interne

Le taux de rentabilité interne (TRI) est un indicateur important qui permet de mesurer la pertinence d'un projet. C'est le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers. En effet si le TRI est supérieur au taux d'actualisation, la valeur actuelle nette du projet est positive c'est-à-dire que le projet est rentable. Ainsi un projet ne sera retenu que si son taux de rentabilité interne est suffisamment supérieur au taux bancaire, mais compte tenu de la structure de notre capital nous aurons a le comparé au CMPC.

Nous avons déterminé un TRI pour notre projet égal à **67%** largement supérieur au CMPC qui est de 8% comme indiqué plus haut.

²² <http://www.impots.finances.gouv.bj/systeme-fiscal/is/> DGI, consulté le 10/06/16

Ce taux peut être justifié par l'utilisation à partir de la 3^{ème} année des Dépôts à terme pour financer les crédits octroyés et la réduction des emprunts ce qui a permis d'augmenter notre rentabilité, étant donné que les Dépôts à terme sont des ressources moins coûteuses pour notre institution contrairement au ligne de refinancement.

3.2 Etude économique du projet

3.2.1 Impacts du projet

3.2.1.1 Impact social

La création d'une institution de mésofinance représente plus d'un intérêt sur le plan social.

En effet de par sa contribution aux renforcements des capacités de production des PME ainsi qu'au développement des activités de celle-ci, elle leur permet d'accroître leurs activités et donc d'avoir recours à de la main d'œuvre ce qui permettra de réduire le taux de chômage.

Ainsi ce projet intervient indirectement dans la réduction de la pauvreté et l'amélioration du niveau de vie des populations.

Par ailleurs, l'institution en lui-même contribuera à la réduction du chômage en recrutant du personnel et aux renforcements des compétences techniques de ces derniers à travers les formations régulières qui seront organisés.

❖ 3.2.1.1 Impact économique

Sur le plan économique ce projet permettra aux très petites entreprises d'améliorer leur production et mieux contribuer à de la création la richesse nationale de même qu'à l'accroissement du PIB.

Elle contribuera ainsi de manière indirecte à la valeur ajoutée nationale.

❖ 3.2.1.1 Impact fiscal

L'impact fiscal peut être remarqué d'une part du côté de l'institution à travers les impôts payés sur les revenus du personnel et sur le résultat de fin d'exercice.

D'autre part en finançant les agents économiques du secteur informel et en leur permettant de disposer de compte, ce projet contribuera à la formalisation de ce derniers qui les emmènera à payer des taxes. .

3.2.2 Risques du projet

Le risque de contrepartie est une expression utilisée dans le domaine bancaire et financier faisant référence à un risque auquel s'expose un investisseur. Il se caractérise par le fait que la personne

physique ou morale procédant à un prêt d'argent assume le risque de défaillance de l'emprunteur. Cette défaillance peut porter sur la totalité ou une partie de la somme prêtée. Le risque de contrepartie peut résulter d'une mauvaise volonté de la part du débiteur, ou encore d'une incapacité technique de ce dernier d'honorer le remboursement de sa dette.

On peut également le définir comme le risque qu'un emprunteur ne rembourse pas tout ou une partie de son crédit aux échéances prévues par le contrat signé entre lui et l'organisme prêteur généralement une banque. Le risque de crédit fait l'objet d'une attention particulière des dirigeants d'une institution de mésofinance dans le sens où la plus part des crédits n'est pas accompagné de garantie formelle comme le cas des banques classiques. Dans le cas de notre projet ce risque est l'un des enjeux majeurs auxquelles nous serons amenés à faire face en raison de son importance significative dans le cœur de métier de notre institution et pour le maîtriser au maximum un certains nombres de procédures seront mises en place spécifiquement, ceux liées au processus d'octroi de crédit. Il s'agit principalement de la politique de crédit qui définit les différentes étapes partant de la réception de la sollicitation par le client jusqu'au remboursement de la dernière échéance.

3.2.2.1 Le risque humain.

Les établissements de crédits sont pour la grande majorité, vulnérables aux fraudes et aux détournements. Cette vulnérabilité est beaucoup plus pesante dans les établissements qui disposent d'un système d'information et de gestion très peu renforcé ainsi qu'une faiblesse dans les procédures de décaissement et ou l'argent à tendance à changer de mains. Le service de d'audit interne veillera à ce que une procédure pour le décaissement de crédits soit élaboré et appliquée pour une meilleur transparence des opérations de crédit.

3.2.2.2 Risque de gestion financière

Contrairement aux autres types de risque pour lesquelles l'institution peut prendre des mesures atténuantes, le risque de gestion financière est totalement hors de contrôle parce qu'il s'agit essentiellement d'évènement pouvant l'affecter indirectement. Ce risque regroupe trois grandes catégories de risque dont le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque d'inefficience.

Le risque de taux d'intérêt peut subvenir en cas de disproportion entre les taux d'intérêt appliqués pour rémunérer l'épargne des clients et les taux appliqués sur les crédits qui leur sont octroyés. Afin de pallier à ce risque nous mettrons en place au sein de notre institution une méthodologie

de calcul du Taux d'intérêt Effectif qui aura pour objectif de déterminer le niveau de rentabilité de nos opérations.

3.2.2.3 Risque de liquidité

Il se définit par l'incapacité d'une institution financière à faire face à ses exigibilités à court terme, notamment dans une situation de retrait massif de la clientèle de leur épargne. Cette situation peut naître d'une mauvaise gestion financière de ladite institution et peut conduire à la cessation de paiement de cette dernière. Un suivi permanent du niveau de la trésorerie sera assuré par le Directeur administratif et financier sous la supervision du Directeur général. Entre autre mesure pour faire face à ce risque sera de placer dans un compte rémunérer auprès d'une banque le solde excédentaire de la trésorerie de l'institution.

3.2.2.4 Les risques de réglementation

Le risque de réglementation est lié à la vulnérabilité au sein d'un système financier décentralisé qui pourrait subvenir du fait des dispositions réglementaires (loi PARMEC, ou loi portant définition et répression de l'usure). Par exemple dans le cas d'une exigence de la Banque centrale sur le mode de fonctionnement des Systèmes financiers décentralisés.

3.2.2.5 Risques liés à la mission commerciale

Par définition, il se définit par l'incapacité d'une institution financière à générer suffisamment de cash-flow à partir de ses activités. Ce risque survient généralement en cas de mauvaise estimation de la rentabilité ou de la profitabilité d'un produit lancé. Afin de mieux maîtriser ce risque nous allons veiller à une meilleure élaboration du business plan. Aussi un tableau de bord sera utilisé par la direction commerciale pour suivre l'évolution et l'atteinte des objectifs des différentes agences en fonction de l'orientation stratégique de l'institution.

Conclusion

En s'appuyant sur des données récentes issues d'une enquête menée auprès des banques entre 2007-2008, il en ressort que les volumes de financement offerts par les banques aux PME sont plus limités dans les pays africains que dans les autres pays en développement et que ces financements ont, de surcroît, des maturités plus courtes en Afrique. Ceci se vérifie tout particulièrement dans le cas des petites entreprises.

Au Bénin par exemple un écart important demeure dans le financement des petites entreprises se situant à mi-chemin entre les banques classiques et les institutions de Microfinance malgré les atouts et potentiels remarquables que ces entreprises présentent.

C'est ainsi pour répondre à ce besoin de financement que nous avons décidé de réfléchir sur un projet porté vers la mésofinance qui est un concept intermédiaire de financement des très petites (TPE) et petites entreprises (PE) qui n'arrivent pas à se financer auprès des banques classiques ou dont le besoin de financement ne correspond pas à la capacité d'intervention des institutions de Microfinance.

Après évaluation de la rentabilité de notre projet, nous pouvons dire que la mise en place d'une institution de mésofinance au Bénin revêt des atouts considérables ainsi qu'une rentabilité satisfaisante, mais nécessite une gestion minutieuse ainsi qu'une bonne conception du Business plan, afin de mieux cerner l'activité compte tenu de son caractère risqué.

BIBLIOGRAPHIES

Ouvrages

- ❖ Pascal Quiry, Yvan Le Fur, Pierre VERMINEM, édition DALLOZ, 1201p, 2014

Rapports

- ❖ KOUAME Mansianou Anselme, Création d'un Système Financier Décentralisé

dans le district de yamoussouro, Promotion 12, 65 pages ;

- ❖ FATCHEOUN Elias, Problématique de financement des pme dans l'uemoa dans un contexte de surliquidité bancaire, Promotion 12, 67 pages ;
- ❖ DJE NGORAN Paul, Accompagnement des pme dans l'espace uemoa, à l'appel public à l'épargne, Promotion 12, 61 pages ;
- ❖ BAD (Banque Africaine de Développement) rapport sur le développement du secteur privé en Afrique, 2011
- ❖ AFD (Agence Française de Développement), rapport sur le secteur Privé en Afrique Subsaharienne, 2009
- ❖ CES (Conseil Economique et Social), rapport sur le secteur informel au Bénin, 2011
- ❖ FMI (Fonds Monétaire International), rapport sur le financement des PME Afrique Subsaharienne, 2009

Webographie :

- ❖ <https://www.mfw4a.org/fr/benin/le-secteur-financier.html>
- ❖ <http://terangaweb.com/comment-financer-les-entreprises-en-afrique-de-louest/>
- ❖ <http://www.impots.finances.gouv.bj/systeme-fiscal/is/>
- ❖ <http://cesbenin.org/public/images/ressource/cesbenin-11092012141807->

ANNEXES

ANNEXE 1 : Evolution des effectifs

	EFFECTIFS				
Poste	2017	2018	2019	2020	2021
Directeur	1	0	0	0	0
Responsable Administratif et Financier	1	0	0	0	0
Responsable du Sytème d'Information et de Gestion	1	0	0	0	0
Responsable Commercial et Marketig	1	0	0	0	0
Responsable de l'Exploitation et du Crédit	1	0	0	0	0
Responsable du Capital Humain	1	0	0	0	0
Responsable du Suivi et du Conseil Client	1	0	0	0	0
Auditeur Interne	1	0	0	0	1
Chargé du recouvrement	1	0	0	1	0
Assistant de direction	1	0	0	0	0
Informaticiens	1	0	0	1	0
Responsable d'Agence	2	0	1	1	1
Agent de Crédit	2	0	1	1	1
Caissier(re)	1	0	1	1	1
Accueil	1	0	1	1	1
Chauffeur	1	0	0	0	0
Total	18	0	4	6	5
Evolution	18	18	22	28	33

Source : Nous-mêmes

Mise en place d'une structure de mésofinance pour le financement des PME au BENIN: OXIS FINANCE

ANNEXE 2 : Tableau des immobilisations

Rubriques		Prix unitaire	Nombre	Montant
Installations et Agencements				7 000 000
Groupes électrogènes		200 000	3	600 000
Frais d'études et de recherche		4 000 000	1	4 000 000
Mise en réseau internet ou intranet		800 000	3	2 400 000
Immobilisations incorporelles				20 000 000
Frais de constitution Agrément		5 000 000	1	5 000 000
Logiciel d'exploitation		15 000 000	1	15 000 000
Immobilisations corporelles				25 560 000
Bureau	Directeur Général	250 000	1	250 000
	Assistante du directeur Général	200 000	1	200 000
	Directeurs de département	200 000	6	1 200 000
	Responsables d'agences et Agents de crédits	150 000	4	600 000
	Agences	80 000	4	320 000
	Total			2 570 000
Fauteuil	Directeur Général	100 000	1	100 000
	Assistante du directeur Général	80 000	1	80 000
	Directeurs de département	80 000	6	480 000
	Responsables d'agences et Agents de crédits	60 000	4	240 000
	Agences	60 000	4	240 000
	Salle de réunion	60 000	8	480 000
	Total			1 620 000
Chaises	Visiteurs Direction et agences	45 000	14	630 000
	matériel et mobilier de bureau			6 440 000
Coffre forts		1 000 000	3	3 000 000
Ordinateurs portatifs HP		400 000	7	2 800 000
Ordinateur Bureau HP		300 000	16	4 800 000
Onduleur		150 000	18	2 700 000
Disque dur (500 Go)		55 000	10	550 000
Clef USB (10 Go)		15 000	18	270 000
Projecteur		350 000	1	350 000
Imprimante et photocopieuse		300 000	3	900 000
Téléphone bureau Alcatel		25 000	16	400 000
	Matériel In formtique			12 770 000
Véhicule de transport		5 000 000	1	5 000 000
Moto 2 roues		450 000	8	3 600 000
Imprévu et imprévis pour inflation				3 000 000
Total Investissements				55 560 000

Source : Nous-mêmes

Mise en place d'une structure de mésofinance pour le financement des PME au BENIN:
OXIS FINANCE

ANNEXE 3 : Extrait du compte de résultat prévisionnel

	2017	2018	2019	2020	2021
1- Chiffre d'affaires	130 591 834	274 465 884	535 786 670	790 643 205	1 161 667 715
4- Subventions d'exploitation	-	-	-	-	-
5- Produits accessoires	-	-	-	-	-
6- Autres produits	-	-	-	-	-
A- Produits d'exploitation (total)	130 591 834	274 465 884	535 786 670	790 643 205	1 161 667 715
9- Charges d'exploitation	140 600 000	139 865 880	145 172 174	144 272 174	148 773 283
10- Impôts et taxes et autres versements					
11- Autres charges	-	-	-	-	-
Sous-total 1	140 600 000	139 865 880	145 172 174	144 272 174	148 773 283
B- Valeur ajoutée = A-1	-10 008 166	134 600 004	390 614 496	646 371 031	1 012 894 432
12- Rémunérations du personnel	99 960 000	101 925 880	107 022 174	107 022 174	112 373 283
13- Charges sociales					
C- Excédent Brut d'exploitation = B- 12-13	-109 968 166	32 674 124	283 592 322	539 348 857	900 521 150
14- Dotations aux amortissements, provisions, et autres charges	9 264 667	9 264 667	9 264 667	7 931 333	3 808 000
15- Dotations aux provisions	-	-	-	-	-
D- Résultat d'exploitation = C-14-15	- 119 232 833	23 409 457	274 327 655	531 417 523	896 713 150
16- Produits financiers					
17- Charges financières sur dettes à moyen et long termes	50 000 000	95 129 326	106 249 365	183 116 393	124 993 121
18- Charges financières sur dettes à court terme	-	-	-	-	-
E- Résultat net avant impôt = D+16 - 17-18	- 169 232 833	-71 719 869	168 078 290	348 301 130	771 720 029
19- Impôt sur les bénéfices	-	-	42 019 572	87 075 283	192 930 007
20- Dividendes	-	-	-	-	-
F- Résultat non distribué = E-19-20	- 169 232 833	- 71 719 869	126 058 717	261 225 848	578 790 022
Dotations aux amortissements et provisions	9 264 667	9 264 667	9 264 667	7 931 333	3 808 000
Capacité d'autofinancement (CAF) = F+dotations	- 159 968 166	- 62 455 202	135 323 384	269 157 181	582 598 022

Source : Nous-mêmes

Mise en place d'une structure de mésfinance pour le financement des PME au BENIN:
OXIS FINANCE

ANNEXE 4 : VAN, TRI, DRC

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat		- 247 947 399	- 157 272 096	50 322 247	165 640 427	473 952 994
Dotations aux amortissements						
Capacité d'autofinancement		- 238 682 733	- 148 007 429	59 586 914	173 571 760	477 760 994
Récupération BFR						75 190 000
VR						
Emprunts	500 000 000	400 000 000	400 000 000	400 000 000	350 000 000	
RESSOURCES	500 000 000	161 317 267	251 992 571	459 586 914	523 571 760	552 950 994
Investissement initial	55 560 000					
BFR	70 300 000					
Amortissement des Emprunts		65 518 992	137 589 884	216 867 865	304 073 643	391 810 126
Emplois	130 750 000	65 518 992	137 589 884	216 867 865	304 073 643	391 810 126
Cash flow(ressources -emplois)	-369 250 000	95 798 275	114 402 687	242 719 049	219 498 117	161 140 868
Total cash flow						833 558 995
Taux d'actualisation (8%)		0,93	0,86	0,79	0,74	0,68
Cash flow actualisés		88 702 106	98 081 865	192 678 207	161 337 668	109 669 767
VAN	281 219 613					
TRI	30%					
DRC	3 ans 7 mois 6 jours					

Source : Nous- mêmes

Mise en place d'une structure de mésofinance pour le financement des PME au BENIN:
OXIS FINANCE

ANNEXE 5 : Fiche de poste

FICHE DE POSTE		
Poste	Niveau d'Etude	Expériences professionnelles
Directeur	Bac+5 ou plus	8 ans minimum
Responsable Administratif et Financier	Bac+5	5 ans minimum
Responsable du système d'Information et de Gestion	Bac+5	5 ans minimum
Responsable Commercial et Marketing	Bac+5	5 ans minimum
Responsable de l'Exploitation et du Crédit	Bac+5	5 ans minimum
Responsable du Capital Humain	Bac+5	5 ans minimum
Responsable du Suivi et du Conseil Client	Bac+5	5 ans minimum
Auditeur Interne	Bac+4	3 ans minimum
Chargé du recouvrement	Bac+4	3 ans minimum
Assistant de direction	Bac+3	3 ans minimum
Informaticiens	Bac+3	3 ans minimum
Responsable d'Agence	Bac+4	3 ans minimum
Agent de Crédit	Bac+3	3 ans minimum
Caissier(re)	Bac+2	2 ans minimum
Accueil	Bac+2	2 ans minimum
Chauffeur	BEPC	4 ans minimum

Source : Nous-mêmes

Mise en place d'une structure de mésofinance pour le financement des PME au BENIN: OXIS FINANCE

ANNEXE 6 : Charges Salariales

Département	Salaire mensuel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Direction Générale							
Directeur Générale	800 000	800 000	800 000	840 000	840 000	882 000	4 962 000
Assistante de Direction	300 000	300 000	300 000	315 000	315 000	330 750	1 860 750
Auditeur Interne	550 000	550 000	550 000	577 500	577 500	606 375	3 411 375
Département Administratif & Financière							
Responsable administratif et Financier	600 000	600 000	600 000	630 000	630 000	661 500	3 721 500
Département du Capital Humain							
Responsable du capital Humaine	600 000	600 000	600 000	630 000	630 000	661 500	3 721 500
Département Commercial et marketing,							
Responsable commercial et Marketing	600 000	600 000	600 000	630 000	630 000	661 500	3 721 500
Département de l'exploitation et du crédit							
Responsable de d'exploitation et du crédit	650 000	650 000	650 000	682 500	682 500	716 625	4 031 625
Chargé du recouvrement	550 000	550 000	550 000	577 500	577 500	606 375	3 411 375
Département du système d'information et de gestion							
Responsable système d'information	600 000	600 000	600 000	630 000	630 000	661 500	3 721 500
Informaticiens	550 000	550 000	550 000	577 500	577 500	606 375	3 411 375
Département du suivi et du conseil client							
Responsable du suivi et du conseil client	600 000	600 000	600 000	630 000	630 000	661 500	3 721 500
AGENCES							
Agences (COTONOU)							
Responsable d'agences	300 000	300 000	300 000	315 000	315 000	330 750	1 860 750
Agents de crédit (Salaire fixe)	250 000	250 000	250 000	262 500	262 500	275 625	1 550 625
Agents de crédit (Prime de portefeuille)	25 000	25 000	25 000	26 250	26 250	27 563	155 063
Caissiers	200 000	200 000	200 000	210 000	210 000	220 500	1 240 500
Accueil	150 000	150 000	150 000	157 500	157 500	165 375	930 375
Agences (PORTO – NOVO)							
Responsables d'agences	300 000	300 000	300 000	315 000	315 000	330 750	1 860 750
Agents de crédit (Salaire fixe)	250 000	250 000	250 000	262 500	262 500	275 625	1 550 625
Agents de crédit (Prime de portefeuille)	25 000	25 000	25 000	26 250	26 250	27 563	155 063
Caissiers	200 000	200 000	200 000	210 000	210 000	220 500	1 240 500
Accueil	150 000	150 000	150 000	157 500	157 500	165 375	930 375
Chauffeur	80 000	80 000	80 000	84 000	84 000	88 200	496 200
Masse Salariale Mensuel	7 530 000	8 330 000	8 330 000	8 746 500	8 746 500	9 183 825	
Charges sociales (19,6%)			1 632 680	1 714 314	1 714 314		1 800 030
Impôt sur les salaires (4%)			333 200	349 860	349 860		367 353
Masse Salariale annuelle		99 960 000	101 925 880	107 022 174	107 022 174		112 373 283

Source : Nous-mêmes

RESUME

Selon le rapport de 2010 du CAE (Conseil d'Analyse Economique du Bénin, 2010), le secteur privé en Afrique et plus précisément au Bénin représente 80% des emplois et 70% du total des entreprises. Ce secteur privé est essentiellement composé des Très petites entreprises et petites entreprises opérant dans tous les domaines d'activité.

Pour être pérenne et croître, elles ont besoin des financements afin d'amorcer leur dynamique développement. Que ce soit dans leur cycle d'investissement ou d'exploitation. Mais malheureusement, celle-ci peinent à obtenir ce financement auprès des banques classiques compte tenu de leur statut informel et ne peuvent être pris en charge par les institutions de Microfinance en raison de leur besoin de financement légèrement au-dessus de la capacité de ces institutions.

C'est en effet pour répondre à cette catégorie de clientèle des institutions de Microfinance qu'intervient la mésofinance. Ainsi notre projet de création d'une institution de mésofinance au Bénin s'inscrit dans cette logique, pour apporter les financements adaptés aux besoins des très petites entreprises et petites entreprises.

Notre objectif est entre autre de contribuer à l'amélioration du niveau de bancarisation au Bénin, mais aussi de faire évoluer la Microfinance vers d'autres cibles qu'elle ne touchait pas auparavant.

ABSTRACT

According to the 2010 report of the ACE (Economic Analysis Council of Benin, 2010), the private sector in Africa and more specifically in Benin represents 80% of jobs and 70% of all enterprises. The private sector is mainly composed of very small businesses and small enterprises operating in all areas of activity. To be sustainable and grow, they need funding to start their dynamic development, But unfortunately, it struggling to obtain funding from traditional banks has given their informal status and can not be supported by microfinance institutions for their financing needs slightly above the capacity of these institutions

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES ET ANNEXES	v
SOMMAIRE	vi
1.1 Présentation du promoteur 5	Erreur ! Signet non défini.
FICHE SYNOPTIQUE	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 1. PLACE DU SYSTEME FINANCIER DANS L'ECONOMIE DU BENIN, PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHÉ	5
1.1 Présentation du promoteur.....	5
1.1.1 Expérience du promoteur	5
1.1.2 Naissance de l'idée et motivations d'engagement dans le projet.....	5
1.1.3 Exigences personnels du promoteur.....	6
1.1.4 Forces et faiblesses du promoteur	6
1.2 Etude des contraintes et opportunités du système économique, financier et du secteur de la mésofinance au Bénin	7
1.2.1 Analyse de l'environnement socio-économique du Bénin.....	7
1.2.2 Analyse de l'environnement sectoriel du projet.....	12
1.2.3 Analyse qualitative de l'offre actuelle proposée sur le marché	14
1.2.4 Etude des systèmes de commercialisation des produits financiers au bénin.....	15
1.2.5 Etude de la clientèle potentielle de la mésofinance.....	15
1.2.6 Estimation de la demande potentielle des produits de mésofinance	17

1.3	Synthèse des opportunités et contraintes du secteur.....	18
Chapitre 2. MONTAGE TECHNIQUE ET MARKETING D'OXIS FINANCE		19
2.1	Propositions juridiques, organisationnelles et technique du projet.	19
2.1.1	Statut juridique adopté	19
2.1.2	Montage technique du projet.....	20
2.1.3	Organisation et Ressources humaines du projet.....	25
2.2	Propositions stratégiques et marketing	30
2.2.1	Orientations stratégiques du projet.....	30
2.2.2	Stratégies et actions marketings	32
Chapitre 3. : COUT DU PROJET ET ETUDE DE RENTABILITE.....		40
3.1	Etudes financières du projet OXIS FINANCE.....	40
3.1.1	Coût du Projet et Montage financier	40
3.1.2	Etude financière détaillée	42
3.2	Etude économique du projet.....	46
3.2.1	Impacts du projet.....	46
3.2.2	Risques du projet.....	46
Conclusion		49
BIBLIOGRAPHIES		viii
ANNEXES		ix
RESUME.....		xv
ABSTRACT		xv
TABLE DES MATIERES		xvi