



**Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de
L'Innovation**

Ecole Supérieure de Commerce de Dakar (Sup de Co)



7, Avenue Faïdherbe / BP : 21354, Dakar Sénégal

Téléphone : 221 33849 6919 / Fax : 221 33821 50 74

Site Web : www.supdeco.sn / Email : supdeco@supdeco.sn

**PROGRAMME GRANDE ECOLE
LICENCE 3 EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

Thème de rapport :

**Financement Alternatif et Innovant des PME au Sénégal : cas de la
Compagnie Finansur Afrique (CFA)**

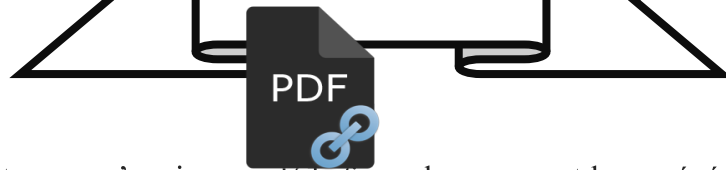
Présenté par :

OMAR MANE

Encadré par :

Mouhamadou Lamine SADIO

Année Académique : 2024 / 2025



À Dieu Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la sagesse et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

À mon oncle, qui est bien plus qu'un oncle pour moi, un véritable père. Par son amour, son soutien inébranlable et ses sacrifices, il m'a offert l'opportunité d'étudier dans l'une des meilleures écoles du Sénégal et veille sur moi depuis toujours. Son engagement envers mon éducation et mon avenir est une source d'inspiration et de motivation constante. Ce mémoire lui est dédié en signe de ma profonde reconnaissance et de mon infinie gratitude.

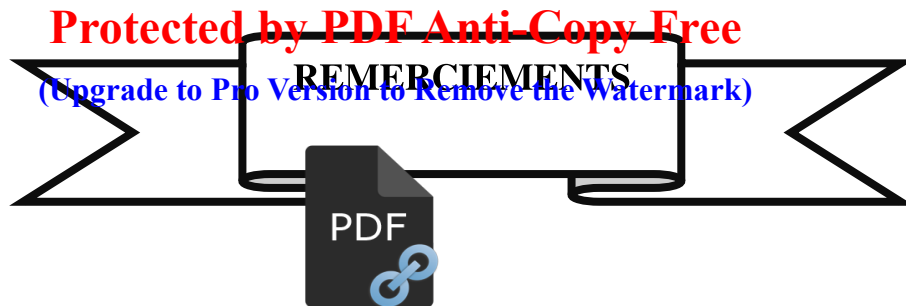
À mes parents, dont l'amour, le soutien et les sacrifices ont été ma plus grande source de motivation. Merci pour votre patience et votre confiance en moi.

À ma famille et mes proches, qui ont toujours cru en moi et m'ont encouragé à donner le meilleur de moi-même.

À mes enseignants et encadrants, pour leurs conseils précieux et leur accompagnement tout au long de ce parcours académique.

À mes amis et collègues de promotion, avec qui j'ai partagé des moments d'apprentissage et d'entraide inoubliables.

Que ce travail soit le reflet de ma gratitude envers vous tous.



Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude envers notre établissement, SUPDECO, pour l'excellence de son enseignement et les ressources mises à notre disposition tout au long de notre parcours académique. Grâce à son accompagnement, nous avons pu acquérir des compétences précieuses qui ont enrichi notre formation et contribué à la réussite de ce mémoire.

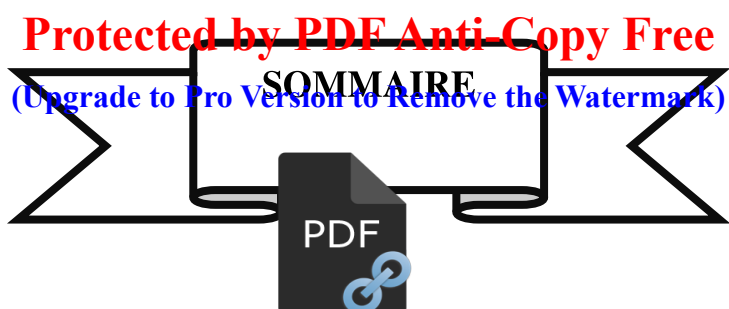
Nos sincères remerciements vont à notre encadreur, Monsieur Mouhamadou Lamine SADIO, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses précieux conseils. Son expertise, sa rigueur et son soutien indéfectible ont été des piliers essentiels dans l'aboutissement de ce travail.

Nous adressons également notre gratitude aux membres de l'Administration, en particulier à Monsieur Cheikh Sadbouh DIAKHATE et Monsieur Christophe Célestin BANDAGNY, pour leur engagement constant envers notre développement personnel et professionnel. Leur dévouement et leur implication ont joué un rôle clé dans notre épanouissement académique.

Nos remerciements s'étendent à l'ensemble du corps professoral de SUPDECO, dont la qualité de l'enseignement et la transmission du savoir ont été déterminantes tout au long de notre formation.

Nous exprimons notre reconnaissance envers Monsieur NIANG, le directeur financier de l'entreprise CFA qui a généreusement accepté de partager son expertise à travers une interview dans le cadre de cette étude. Son apport précieux a enrichi notre travail et nous a permis d'approfondir notre réflexion.

Enfin, mes pensées les plus profondes vont à mon oncle, qui est bien plus qu'un oncle, mais un véritable père pour moi. Son soutien indéfectible, ses sacrifices et sa bienveillance m'ont permis de poursuivre mes études dans l'une des meilleures écoles du Sénégal. Il a toujours cru en moi et veillé sur moi comme un père le ferait. Ce mémoire est en partie le fruit de son engagement envers mon avenir, et je lui en serai éternellement reconnaissant.



INTRODUCTION.....	1
<u>PREMIÈRE PARTIE</u> : DÉFINITIONS DES CONCEPTS ET DÉMARCHE DE L'ÉTUDE.....	4
<u>Section 1</u> : Définition des concepts.....	5
<u>Section 2</u> : Démarche de l'étude.....	6
 <u>DEUXIÈME PARTIE</u> : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE SON ENVIRONNEMENT.....	16
<u>Section 1</u> : Présentation de l'entreprise.....	17
<u>Section 2</u> : Présentation du secteur dans lequel l'entreprise se situe	22
 <u>TROISIÈME PARTIE</u> : CADRE PRATIQUE DE L'ÉTUDE.....	26
<u>Section 1</u> : Présentation et interprétation des résultats.....	27
<u>Section 2</u> : Propositions et recommandations.....	31
 CONCLUSION.....	33

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Tableau 1 : Types de financement proposés par CFA.....	13
Tableau 2 : Délais moyens d’obtention des financements.....	14
Tableau 3 : Impact du financement sur la croissance des PME.....	14
Tableau 4 : Tableau comparatif de la CFA et ses principaux concurrents.....	18
Tableau 5 : Résultats issus du questionnaire.....	27



Figure 1 : : L'organigramme.....	21
Figure 2 : Répartition estimative des acteurs du financement alternatif au Sénégal.....	24
Figure 3 : Matrice SWOT.....	28
Figure 4 : Matrice PRESTEL.....	28
Figure 5 : Matrice PORTER.....	29
Figure 6 : Matrice BCG.....	30



APIX : Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux

ACEP : Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production

CTIC : Conseil en Technologie de l'Information et de la Communication

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

BRI : Banque des Règlements Internationaux

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

BCG : Boston Consulting Group

CFA : Compagnie Financière Africaine

DER / FJ : Délégation générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes

FONSIS : Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques

NINEA : Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations

OIT : Organisation Internationale du Travail

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PESTEL : Politique Économique Socioculturel Technologique Écologique Légal

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)

SA : Société Anonyme

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine



Le financement des petites et moyennes entreprises (PME) est un enjeu majeur pour le développement économique, notamment dans les pays émergents. Ces entreprises jouent un rôle crucial dans la création d'emplois et la croissance économique, mais elles font face à des défis importants pour accéder aux financements traditionnels proposés par les banques et institutions financières. En effet, les exigences de garanties élevées, les taux d'intérêt parfois inaccessibles et les processus administratifs complexes limitent leur capacité à obtenir des fonds nécessaires à leur expansion.

Face à ces contraintes, des solutions alternatives et innovantes de financement émergent, telles que le financement participatif (crowdfunding), le capital-investissement, le leasing, le micro-crédit ou encore les fintechs. Ces mécanismes offrent aux PME des opportunités nouvelles pour financer leur développement sans passer exclusivement par le crédit bancaire classique.

Dans ce contexte, il est pertinent d'analyser comment ces solutions alternatives peuvent être exploitées par les PME pour assurer leur croissance et leur pérennité. La Compagnie Finansur Afrique (CFA), une entreprise évoluant dans le domaine financier comme :

- ✚ Avance sur marché (Refinancement)
- ✚ Crédit Fournisseurs
- ✚ Intermédiation Financière
- ✚ Investissement
- ✚ Conseil aux entreprises, constitue un excellent cas d'étude pour comprendre les dynamiques de financement innovant et leur impact sur les PME.

• **Problématique**

Le financement des petites et moyennes entreprises (PME) représente un levier essentiel pour le développement économique des pays émergents, notamment en Afrique subsaharienne. Ces entreprises jouent un rôle majeur dans la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et la stimulation de l'innovation. Pourtant, leur accès aux financements traditionnels reste limité en raison de plusieurs contraintes : exigences élevées de garanties, taux d'intérêt souvent onéreux, lourdeurs administratives et méfiance des institutions financières.

Cependant, malgré leur potentiel, ces solutions ne sont pas encore pleinement intégrées dans les pratiques des PME. D'où la nécessité de comprendre non seulement les mécanismes de financement alternatif disponibles, mais aussi la manière dont ils peuvent être rendus accessibles, efficaces et pérennes pour soutenir le développement des PME. Dans cette optique, la Compagnie Finansur Afrique (CFA), constitue un terrain d'analyse pertinent pour explorer les dynamiques actuelles de financement innovant.

Pour répondre à cette problématique, nous adopterons une approche combinant :

- Une analyse documentaire : revue des sources académiques et des rapports sur le financement des PME.
- Des entretiens avec des acteurs de CFA et des PME bénéficiaires de solutions alternatives.
- Une analyse comparative pour identifier les meilleures pratiques et les défis rencontrés.

La problématique générale soulève plusieurs interrogations parmi lesquelles :

- **Question générale de recherche**

- Quels sont les formes de financement alternatif et innovant les plus adaptées aux besoins des PME au Sénégal ?

La question générale soulève les interrogations spécifiques suivantes :

- **Questions spécifiques de recherche**

- Quels sont les principaux obstacles rencontrés par les PME dans l'accès au financement traditionnel ?
- Comment CFA accompagnent-elles les PME dans l'adoption de ces solutions ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses, de financement alternatif de CFA aux PME ?
- Quelles sont les solutions de financement alternatif pour améliorer le développement des PME ?

- **Objectifs de recherche**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser les mécanismes de financement alternatif et innovant à destination des PME, afin d'évaluer la pertinence et l'impact sur leur développement.



- **Objectifs spécifique**

De façon spécifique, il s'agira de :

- Identifier et classifier les différentes formes de financement alternatif existant au Sénégal.
- Étudier le rôle et les pratiques de CFA dans l'accompagnement des PME vers ces nouvelles sources de financement.
- Évaluer leur accessibilité, leur efficacité et leurs limites dans le contexte des PME.
- Formuler des recommandations pour une meilleure intégration des solutions alternatives dans les stratégies de financement des PME.

- **Hypothèses de recherche**

- Les solutions de financement alternatif et innovant sont plus crédibles et accessibles que les circuits traditionnels pour les PME.
- Leur faible adoption par les PME sénégalaises est due à un manque d'information, d'accompagnement et de structuration de l'offre.
- Une institution financière spécialisée comme CFA peut jouer un rôle central dans la promotion et l'implémentation de ces solutions auprès des PME.

Notre projet sera structuré en trois (3) parties, d'abord nous définirons les concepts clés du financement alternatif et innovant, en présentant les différents types de solutions existantes. Ensuite, nous étudierons le positionnement de CFA dans le financement des PME et nous analyserons les opportunités et défis du secteur. Enfin, nous présenterons les résultats de l'étude, les principales observations issues des entretiens et nous proposerons des solutions pour optimiser le financement des PME à travers CFA.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



PREMIERE PARTIE :

**DEFINITIONS DES CONCEPTS ET
DEMARCHE DE L'ETUDE**

Protected by PDF Anti-Copy Free
Section 1 : Définitions des concepts
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Nous allons commencer par définir les PME et le financement alternatif et innovant.

1. Définition des Petites et Moyennes Entreprises (PME) :

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont des entreprises qui se distinguent par leur taille, leur chiffre d'affaires et leur effectif. Selon la Banque Mondiale (2021), une PME est une entreprise comptant moins de 250 employés, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions de dollars et un total du bilan inférieur à 43 millions de dollars.

Dans le contexte africain, les définitions varient d'un pays à l'autre. Par exemple, selon la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO, 2020), une PME est une entreprise comptant moins de 200 employés avec un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de francs CFA.

Les PME jouent un rôle essentiel dans l'économie, représentant 90 % des entreprises mondiales et 50 % des emplois, selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2022). Cependant, elles rencontrent souvent des difficultés d'accès au financement, notamment dans les pays en développement où 70 % des PME sont sous-financées (Banque Africaine de Développement, 2021).

2. Définition du financement alternatif et innovant :

Le financement alternatif et innovant regroupe toutes les formes de financement qui ne passent pas par les circuits bancaires traditionnels (Schueffel, 2016). Selon la Banque des Règlements Internationaux (BRI, 2022), ce terme inclut des méthodes comme le financement participatif, la microfinance, les fintechs et les obligations à impact social.

D'après Berger et Udell (2006), le financement alternatif est particulièrement crucial pour les PME, qui souffrent d'asymétrie d'information et de garanties insuffisantes pour accéder aux crédits bancaires classiques.¹

¹ Sources : www.bceao.int
www.ilo.org ;
www.finextra.com

3. Types de financements alternatifs et innovants :

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Voici les principales formes de financement alternatif et innovant utilisées par les PME :

- Le crowdfunding (financement participatif) : Selon Mellick (2014), le crowdfunding permet aux entreprises de lever des fonds auprès d'un grand nombre d'investisseurs via des plateformes en ligne comme Kickstarter, Ulule ou GoFundMe.
- Le capital-investissement : Il comprend le private equity et les business angels, qui financent une PME en échange d'une participation au capital (Gompers & Lerner, 2001).
- La microfinance : Popularisée par Muhammad Yunus (2006), elle consiste à offrir de petits prêts à des entrepreneurs sans accès au crédit bancaire traditionnel.
- Les fintechs et solutions numériques : Ces plateformes utilisent l'intelligence artificielle et la blockchain pour améliorer l'accès au financement (Arner et al., 2015).
- Les obligations et titres non conventionnels : Les PME émettent des obligations ou des titres spécifiques pour attirer des investisseurs privés (World Economic Forum, 2020).

Section 2 : Démarche de l'étude

Elle sert à structurer et guider le déroulement de notre travail

A. Méthodes de collecte de données :

1. Recherche documentaire

La première étape de cette étude consiste à effectuer une recherche documentaire approfondie, indispensable pour la compréhension du cadre théorique et conceptuel du financement alternatif et innovant.

Des PME, ainsi que du contexte spécifique du financement des entreprises au Sénégal. Cette phase a permis de construire un socle solide pour guider la formulation des questions de recherche et l'analyse des données empiriques.

a. Objectifs de la recherche documentaire

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

La recherche documentaire a poursuivi plusieurs objectifs :

- Clarifier les concepts liés au financement alternatif (crowdfunding, capital-investissement, crédit fournisseur, affacturage, etc.) ;²
- Comprendre les caractéristiques des PME et leurs besoins spécifiques en matière de financement ;
- Identifier les dispositifs publics et privés de soutien aux PME au Sénégal ;
- Connaître les contraintes institutionnelles, réglementaires et structurelles affectant l'accès au financement.

b. Sources mobilisées

Pour répondre à ces objectifs, une diversité de sources a été consultée :

✓ Ouvrages spécialisés en finance d'entreprise, notamment :

- Principes de la finance d'entreprise (Brealey, Myers et Allen, Pearson) ;
- La gestion financière des PME (Pierre Vernimmen, Dalloz) ;
- Finance entrepreneuriale et financement des PME (Jean-Claude Lévy, Economica).

✓ Articles scientifiques et académiques, issus de revues comme :

- Revue Banque & Marchés ;
- Revue Africaine de Gestion ;
- Finance & Bien Commun.

✓ Sources institutionnelles, notamment :

- Les rapports de la BCEAO sur l'inclusion financière et l'accès au crédit des PME en UEMOA ;
- Les publications du FONSIS (Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques) sur le financement structuré des entreprises sénégalaises ;

² Sources : www.banquedesterritoires.fr;
www.portailsenegal.com

- Les bulletins statistiques et rapports de l'APIX (Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux), concernant l'environnement des affaires au Sénégal.

3

c. Résultats de la recherche documentaire



Grâce à cette phase exploratoire, il a été possible de mieux comprendre :

- L'importance du financement alternatif et innovant comme solution complémentaire au crédit bancaire classique, souvent inaccessible aux PME en raison de leur faible niveau de garanties ou de leur historique de crédit limité ;
- Le rôle clé des structures intermédiaires comme CFA, qui facilitent l'accès au financement en s'appuyant sur des partenariats, des contrats publics, et des mécanismes d'accompagnement opérationnel ;
- Les limites du système bancaire traditionnel dans le financement des jeunes entreprises, et les opportunités offertes par les mécanismes comme l'avance sur marché, le crédit fournisseur ou l'intermédiation.

Cette documentation a ainsi permis de poser les fondements théoriques du mémoire et d'éclairer le cas pratique étudié, à savoir les modalités de financement innovantes mises en œuvre par CFA au profit des PME sénégalaises.

2. Entretiens semi-directif

Afin de compléter les données issues de la recherche documentaire, une enquête qualitative par entretien semi-directif a été menée auprès du responsable de finance de la Compagnie Finansur Afrique (CFA). Cette méthode a été retenue en raison de sa souplesse, qui permet d'approfondir certaines thématiques tout en suivant un fil conducteur basé sur des questions préparées à l'avance. Elle est particulièrement adaptée à l'étude de cas, car elle permet de recueillir des données riches, détaillées et nuancées sur des pratiques réelles et des expériences concrètes.

³ Sources : www.bceao.int ; www.snde.sn
www.fonsis.org ; www.apix.sn

a. Justification du choix de l'entretien

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Le choix de l'entretien semi-directif se justifie par :

- la nature exploratoire de l'étude, qui permet de comprendre en profondeur les pratiques de financement de CFA ;
- l'accès direct à un acteur clé du dispositif, en l'occurrence un responsable opérationnel directement impliqué dans l'évaluation, le montage et le suivi des financements ;
- la volonté de saisir la logique interne des décisions de financement et les critères appliqués, ce qui n'est pas toujours documenté de manière formelle.

b. Déroulement de l'entretien

L'entretien a eu lieu en présentiel dans les locaux de CFA, et a duré environ trois (3) heures trente minutes. Il s'est déroulé dans un climat de confiance et de collaboration, ce qui a favorisé la richesse des échanges. Les réponses ont été prises en notes de manière structurée, avec l'autorisation de l'interviewé. L'entretien a été réalisé selon un guide préparé en amont, élaboré à partir des cinq axes majeurs du cadre d'analyse théorique.

c. Axes explorés lors de l'entretien

L'entretien s'est articulé autour des axes suivants :

❖ **Les sources de financement mobilisées par CFA**

- Avance sur marché à travers les contrats publics ou ONG ;
- Crédit fournisseur via le paiement direct aux fournisseurs d'équipements ;
- Intermédiation et appui à l'obtention de garanties (assurances, cautions) ;
- Exclusion volontaire de la prise de participation en capital ;
- Limites et particularités des financements accordés.

❖ **Les critères d'éligibilité**

- Disposer d'un contrat de marché signé ou d'un bon de commande ;
- Statut juridique (NINEA, registre de commerce, etc.) ;

- Fiabilité du promoteur, souvent introduit par une personne de confiance ;
- Vérifications physiques des chantiers et situation financière du projet.



❖ **L'évaluation des risques et les exigences**

- Garanties réelles (hypothèque sur un titre foncier ou un bail) ;
- Garanties personnelles (gage, nantissement, caution solidaire) ;
- Recours à des instruments comme la traite ou le virement irrévocable ;
- Étude de faisabilité réalisée par les ingénieurs de CFA.

❖ **Les difficultés rencontrées**

- Risque de défaut de remboursement et procédures de recours judiciaire ;
- Problèmes d'accès aux financements institutionnels à cause de la méfiance des banques ;
- Contraintes réglementaires et pression concurrentielle (Cofina, Microcred, Baobab, etc.).

❖ **L'impact des financements**

- Exemples de PME ayant connu une forte croissance grâce au financement ;
- Augmentation du chiffre d'affaires, insertion dans de nouveaux marchés ;
- Effets positifs sur l'emploi local et la création d'opportunités économiques.

d. Apports de l'entretien

Cet entretien a permis de valider empiriquement plusieurs éléments identifiés lors de la revue de littérature, tout en révélant des dimensions spécifiques au contexte sénégalais, notamment l'importance des relations de confiance, l'usage des marchés publics comme garantie, et le rôle stratégique des fournisseurs dans le montage financier. Les réponses obtenues ont également servi à formuler certaines hypothèses et à orienter la grille d'analyse utilisée pour interpréter les résultats de l'enquête par questionnaire.

3. Enquête par questionnaire

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dans le cadre de cette étude, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de PME ayant bénéficié ou tenté de bénéficier d'un financement auprès de la Compagnie Finansur Afrique (CFA). Cette méthode de collecte de données quantitatives permet de mesurer de manière standardisée les perceptions, les besoins, les expériences des bénéficiaires, afin de compléter les données qualitatives issues de l'entretien semi-directif.⁴

a. Objectifs de l'enquête

L'enquête par questionnaire visait à :

- évaluer l'efficacité perçue des mécanismes de financement proposés par CFA ;
- identifier les critères qui facilitent ou freinent l'accès aux financements ;
- apprécier les retombées concrètes du financement sur le développement des PME (chiffre d'affaires, emploi, investissements, etc.) ;
- recueillir des retours d'expérience sur le processus de demande, de suivi et les relations avec CFA.

b. Échantillonnage

L'échantillon a été constitué selon un échantillonnage raisonné de trente (30) PME et porteurs de projets, ciblant principalement les dirigeants de PME ou responsables financiers ayant déjà eu un lien avec CFA. Une trentaine de questionnaires ont été distribués, en format papier et en ligne, en collaboration avec CFA qui a facilité le contact avec certains clients. Le taux de réponse a été de 75 %, ce qui a permis d'obtenir une base exploitable de données.

c. Structure du questionnaire

Le questionnaire a été construit en lien avec les axes d'analyse du mémoire, et comprenait à la fois des questions fermées (oui/non, échelles de Likert) et des questions ouvertes pour permettre des précisions. Il était structuré en quatre grandes parties :

⁴ Source : www.startup.info

❖ **Informations générales sur l'entreprise**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Secteur d'activité, ancienneté, nombre d'employés, statut juridique.
- Expérience antérieure avec les institutions financières.

❖ **Accès au financement via CFA**

- Type de financement sollicité (avance sur marché, appui au fournisseur, etc.)
- Délai d'obtention des fonds, conditions exigées, garanties demandées.

❖ **Utilisation et impact du financement**

- Finalité des fonds (matériel, main-d'œuvre, BTP, etc.)
- Évolution du chiffre d'affaires, capacité d'exécution des marchés, embauche de personnel.

❖ **Satisfaction et recommandations**

- Appréciation du processus (facilité, transparence, suivi)
- Suggestions pour améliorer l'offre de financement.

d. Analyse et exploitation des données

Les réponses ont été traitées manuellement et organisées sous forme de tableaux et de graphiques (présentés à la section des résultats). L'analyse s'est appuyée sur des indicateurs clés comme le taux de satisfaction, le taux de succès dans l'exécution des projets financés, et les effets perçus sur la croissance des PME. Les réponses ouvertes ont été codées et synthétisées pour identifier des tendances récurrentes et illustrer certains points d'analyse.

e. Apports de l'enquête

L'enquête par questionnaire a permis de confirmer certains constats observés lors de l'entretien semi-directif, notamment sur la réactivité de CFA, la souplesse des conditions de financement, mais aussi les difficultés rencontrées par certaines entreprises dans la constitution des dossiers ou le remboursement. Elle a aussi révélé une attente forte d'un accompagnement plus structuré et de nouveaux produits financiers plus adaptés aux réalités des PME sénégalaises.

B. Méthodes d'analyse de données :

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. Analyse descriptive des données

Afin de valoriser les informations recueillies lors de l'enquête par questionnaire et de l'entretien semi-directif, une analyse descriptive a été réalisée. Elle s'appuie sur des tableaux, graphiques et indicateurs statistiques pour mieux visualiser les tendances observées. Les résultats sont présentés par grands thèmes :

a. Types de financements proposés par CFA

Type de financement	Fréquence (nombre de réponses)	Pourcentage (%)
Avance sur marché	18 sur 30	60%
Crédit fournisseur	12 sur 30	40%
Intermédiation financière	9 sur 30	30%
Investissement direct	0 sur 30	0%

Analyse : L'avance sur marché constitue le mode de financement dominant. L'absence d'investissement direct est révélatrice de la stratégie prudente de CFA vis-à-vis du capital-risque.

b. Délais moyens d'obtention des financements

Délai (jours)	Nombre d'entreprise
Moins de 2 jours	10
3 à 5 jours	12
Plus de 5 jours	8

Analyse : Plus de 60 % des financements sont obtenus dans un délai de moins de 5 jours, ce qui traduit une efficacité opérationnelle.

c. Impact du financement sur la croissance des PME⁵

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Indicateur observé	Moyenne déclarée en (%)
Hausse du chiffre d'affaire	+35%
Création d'emplois	+20%
Expansion géographique	+15%

Analyse : Les entreprises financées témoignent d'un réel impact économique, notamment en termes de croissance du chiffre d'affaires et d'embauche.

d. Niveau de satisfaction des bénéficiaires

Analyse : Le taux de satisfaction globale dépasse les 85 %, confirmant la pertinence du modèle d'intervention de CFA.

e. Analyse de corrélation

Une corrélation positive de + 0,72 a été observée entre le montant du financement reçu et la croissance du chiffre d'affaires des entreprises. Cela montre qu'un financement conséquent tend à avoir un effet positif mesurable sur l'activité économique.

2. Outils de diagnostic stratégique

Dans le cadre de cette étude, deux (2) outils de diagnostic stratégique ont été mobilisés afin d'analyser à la fois l'environnement externe de la Compagnie Finansur Afrique (CFA) et ses forces et faiblesses internes.

a. Matrice SWOT (forces/faiblesses/opportunités/menaces)

La SWOT est utilisée pour faire une synthèse des facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) affectant la performance de la CFA. Elle permet de dresser un diagnostic stratégique global en identifiant les principaux atouts de l'entreprise, comme son expertise dans le financement alternatif, ainsi que ses faiblesses, telles que sa taille relativement

⁵ Source : A partir de documents fournis par le Responsable financier

modeste face à des concurrents comme Cofina ou Microcred. Cette analyse aide à orienter les axes stratégiques et à formuler des recommandations adaptées.

b. Matrice PESTEL (analyse de l'environnement)

Cet outil permet d'évaluer les facteurs macro-environnementaux pouvant influencer les activités de la CFA. Il prend en compte les dimensions Politique, Économique, Socioculturelle, Technologique, Environnementale et Légale. L'objectif est de comprendre les grandes tendances extérieures qui peuvent représenter des opportunités ou des menaces pour l'entreprise. Par exemple, le contexte économique sénégalais marqué par la recherche de solutions de financement alternatives, ainsi que l'évolution des ⁶réglementations bancaires, sont des éléments majeurs à prendre en compte.

⁶ Sources : www.imf.org;
www.microsave.net

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



DEUXIEME PARTIE :

**PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET
ANALYSE DE SON ENVIRONNEMENT**

Protected by PDF Anti-Copy Free
Section 1 : Présentation générale de la CFA (Compagnie Finansur
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Afrique)

1. Localisation



La Compagnie Finansur Afrique (CFA) est une société sénégalaise basée à Dakar, plus précisément au Point E, Rue 1, Immeuble LOTUS, 2ème étage, Appartement G2. Ce choix stratégique de localisation permet à l'entreprise d'être proche de ses partenaires institutionnels, de ses clients et des grandes infrastructures administratives.

2. Effectifs

L'entreprise fonctionne avec une équipe restreinte mais polyvalente composée de neuf (9) employés. Cette taille permet une grande réactivité dans la prise de décision et une proximité directe avec les clients, notamment les PME et les entrepreneurs.

3. Nature juridique

CFA est constituée sous la forme d'une Société Anonyme (SA). Ce statut lui confère une capacité à mobiliser du capital, à structurer ses activités de manière formelle et à assurer une gouvernance encadrée, tout en favorisant sa crédibilité auprès de ses partenaires et clients.

4. Offre commerciale

L'offre principale de CFA repose sur le crédit fournisseur et l'intermédiation financière. L'entreprise accompagne des PME titulaire de marchés publics ou privée d'appels en les refinançant leurs factures selon l'avancement de leurs projets (approche progressive).

Dans le cas de l'intermédiation financière, elle accompagne aussi les entreprises à obtenir les différentes garanties exigée dans le cadre des marchés comme (soumission, bonne exécution, avance de démarrage, etc.), et intervient directement dans la relation entre fournisseurs et clients.

- ❖ **Chiffres clés estimés** : l'entreprise traite des centaines de millions de FCFA de financements cumulés, avec une orientation claire vers le financement de marchés publics, notamment dans les secteurs de la construction, des équipements ou de la prestation de services.

5. Concurrence

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Les principaux concurrents de CFA sont :

- Les banques traditionnelles qui proposent des crédits à court ou moyen terme,
- Les institutions de microfinance et crédit alternatif comme Cofina, Microcred Baobab, qui ciblent également les PME et les particuliers.

Voici un tableau comparatif de la Compagnie Finansur Afrique (CFA) et de ses principaux concurrents, basé sur plusieurs critères clés liés au financement des PME au Sénégal :

Critères	CFA	Banques traditionnelles	COFINA	MICROCRED BAOBAB
Type d'acteurs	Société Anonyme (SA), finance alternative	Institutions financières classiques	Institution de mésofinance	Institution de microfinance
Public cible	PME avec contrats d'appels d'offres, particuliers	Grandes entreprises, PME, particuliers	PME, entrepreneurs formels	Très petites entreprises, auto-entrepreneurs
Mode de financement	Avances sur marchés, financement par étape, paiements aux fournisseurs	Crédits bancaires classiques, découverts	Crédits de court terme, leading, affacturage	Microcrédits, crédits solidaires
Garanties exigées	Garanties souples : caution, traites, engagement sur marché	Garanties fortes : hypothèques, bilans solides	Garanties Mixtes : personnelle et professionnelles	Peu de garanties, souvent groupe solidaire
Rapidité de traitement	Dossier traité sous 48h si complet	Délai longs (plusieurs semaines)	Traitement modéré (3 à 7 jours)	Relativement rapide (2 à 5 jours)
Accompagnement	Etroit, suivi technique sur le terrain	Peu ou pas d'accompagnement opérationnel	Accompagnement financier et administratif	Suivi de base, parfois éducation financière

Montant des financements	Entre 5 et 20 millions F CFA (extensible selon la crédibilité)	Généralement à partir de 10 millions F CFA	Entre 500 000 et 50 millions de F CFA	De 50 000 à 5 millions de F CFA
Taux d'intérêt	Variable, selon profil du projet et entreprise	Taux fixes ou variables (souvent élevés pour les PME)	Taux variables compétitifs	Taux souvent élevés (12 – 24%)
Conditions d'accès	Contrat officiel, NINEA, preuves d'exécution de marché	Nombreux documents, bilans, garanties	Dossier simplifié mais structuré	Accessible mais limité en montant
Différenciation stratégique	Financement direct sur marchés réels, sans publicité	Rigueur administrative, forte réglementation	Innovation dans les produits financiers ⁷	Inclusion financière pour les exclus

6. Circuits de distribution

CFA fonctionne sur la base d'un réseau de partenaires de confiance. L'entreprise ne fait pas de publicité classique, mais repose sur des recommandations directes et des relations interpersonnelles solides pour identifier ses clients. Ce mode de distribution exclusif permet un contrôle rigoureux du risque.

7. Historique et évolution

La Compagnie Finansur Afrique a été créée en 2021. Elle a commencé ses activités effectives en 2022. En l'espace de trois ans, l'entreprise s'est imposée comme une alternative crédible aux Banques traditionnelles pour les PME à la recherche d'un financement rapide, souple et adapté à leur réalité.

⁷ Sources : <https://www.sedima.com>;
www.africafinlab.com

8. Missions et Valeurs

La mission de CFA est de soutenir les entrepreneurs, les jeunes PME et les porteurs de projets, notamment ceux ayant remporté des marchés publics ou ayant un besoin urgent de liquidités. Elle s'engage à :



- Promouvoir l'inclusion financière,
- Offrir un accompagnement personnalisé,
- Créer de la valeur locale par le financement de projets structurants,
- Renforcer la confiance client à travers une rigueur et une proximité dans le suivi.

Ses valeurs reposent sur : la confiance, la réactivité, la discrétion, et l'engagement social, en facilitant l'insertion économique des jeunes et la création d'emplois.

9. Partenaires

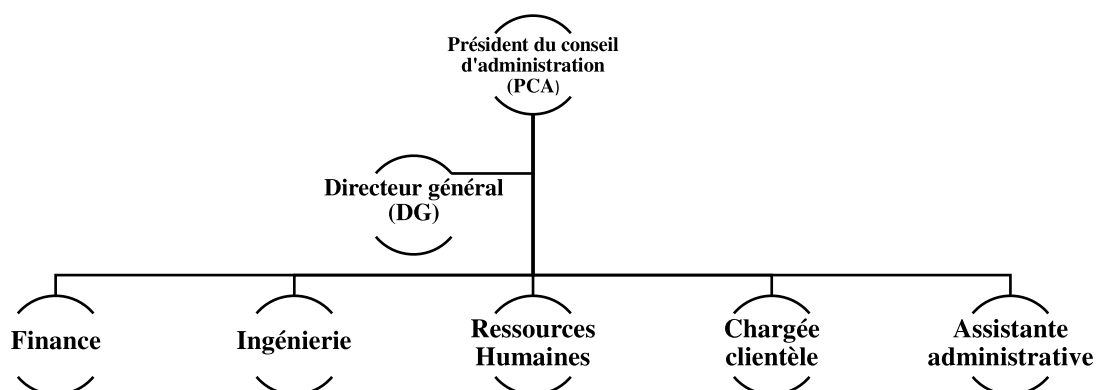
Les partenaires stratégiques de CFA sont avant tout des personnes de confiance, qui servent d'intermédiaires dans la mise en relation avec les clients. CFA collabore aussi avec :

- Des PME locales,
- Des jeunes entrepreneurs,
- Des fournisseurs agréés,
- Parfois avec des institutions d'assurance pour émettre des garanties.



10. Organigramme général

Voici l'organigramme de CFA:



11. Organisation et gouvernance

L'entreprise est dirigée par Monsieur Alassane Diop, qui assure la fonction de Directeur Général. Il pilote l'ensemble des activités stratégiques et opérationnelles, encadre les différentes unités (finance, ingénierie, RH) et valide les décisions d'octroi de financement⁸.

12. Partenaires économiques

En plus des partenaires internes, CFA travaille avec un portefeuille de PME bénéficiaires, de jeunes porteurs de projets, ainsi que des clients particuliers jugés solvables. Son modèle d'intervention repose sur la connaissance approfondie du terrain et la fiabilité des acteurs impliqués.

⁸ A partir de documents fournis par le Responsable financier

Section 2 : Présentation du secteur d'activité de CFA

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

La Compagnie Financière Africaine (CFA) évolue dans le secteur du financement alternatif des petites et moyennes entreprises (PME). Le secteur est en plein essor au Sénégal, en raison du déficit d'accès au crédit bancaire classique jugé trop rigide pour répondre aux besoins spécifiques des PME. CFA s'inscrit dans une dynamique d'intermédiation financière ciblée, à mi-chemin entre le financement bancaire traditionnel et le financement participatif.

1. L'offre dans le secteur du financement alternatif

L'offre est constituée d'acteurs non bancaires proposant des solutions de financement aux PME.

On retrouve :

- Les institutions de microfinance (Baobab, Cofina, ACEP),
- Les sociétés d'intermédiation financière privées, comme CFA,
- Les fonds d'investissement à impact (FONSIS, Teranga Capital),
- Les plateformes de crowdfunding naissantes,
- Et parfois les assurances à travers des garanties financières spécifiques.

❖ Ces structures proposent

- Des crédits fournisseurs,
- Des avances sur marché public ou privé,⁹
- Des facilités de trésorerie sur appels d'offres,
- Des garanties (avance de démarrage, bonne exécution, soumission, etc.).

CFA se positionne dans cette offre en apportant un accompagnement opérationnel personnalisé centré sur le financement progressif des projets (étape par étape), ce qui la distingue des autres.

⁹ Sources : www.senegal2035.sn
<https://www.finextra.com>
www.businessinsider.com

2. La demande

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

La demande en financement alternatif provient principalement :

- Des PME sénégalaises actives dans le commerce de fournitures, ou les prestations de services aux administrations publiques.
- Des jeunes entrepreneurs et startups qui n'ont pas accès aux prêts bancaires traditionnels faute de garanties suffisantes.
- Des entreprises informelles en voie de formalisation, cherchant à répondre à des appels d'offres publics.

❖ Les besoins spécifiques de ces segments concernent

- L'accompagnement administratif (constitution des dossiers),
- Le manque de liquidités pour lancer les projets,
- Le besoin de relations de confiance avec les fournisseurs,
- Et des délais de réponse très courts (moins de 48h comme proposé par CFA).

Selon la DER/FJ et la BCEAO, plus de 70 % des PME sénégalaises déclarent avoir des difficultés d'accès au financement structuré.

3. Les réseaux de distribution dans le secteur

Les canaux de distribution des services financiers alternatifs sont :

- Les agences physiques (comme le bureau de CFA à Point E),
- Les partenaires de confiance (réseautage, parrainage, bouche-à-oreille),
- Les plateformes numériques (en développement dans certaines fintechs),
- Les intermédiaires sectoriels (consultants, experts-comptables, etc.).

CFA utilise principalement un réseau relationnel (personnes de confiance) et des partenariats directs avec les fournisseurs et maîtres d'ouvrage pour sécuriser et distribuer les financements.

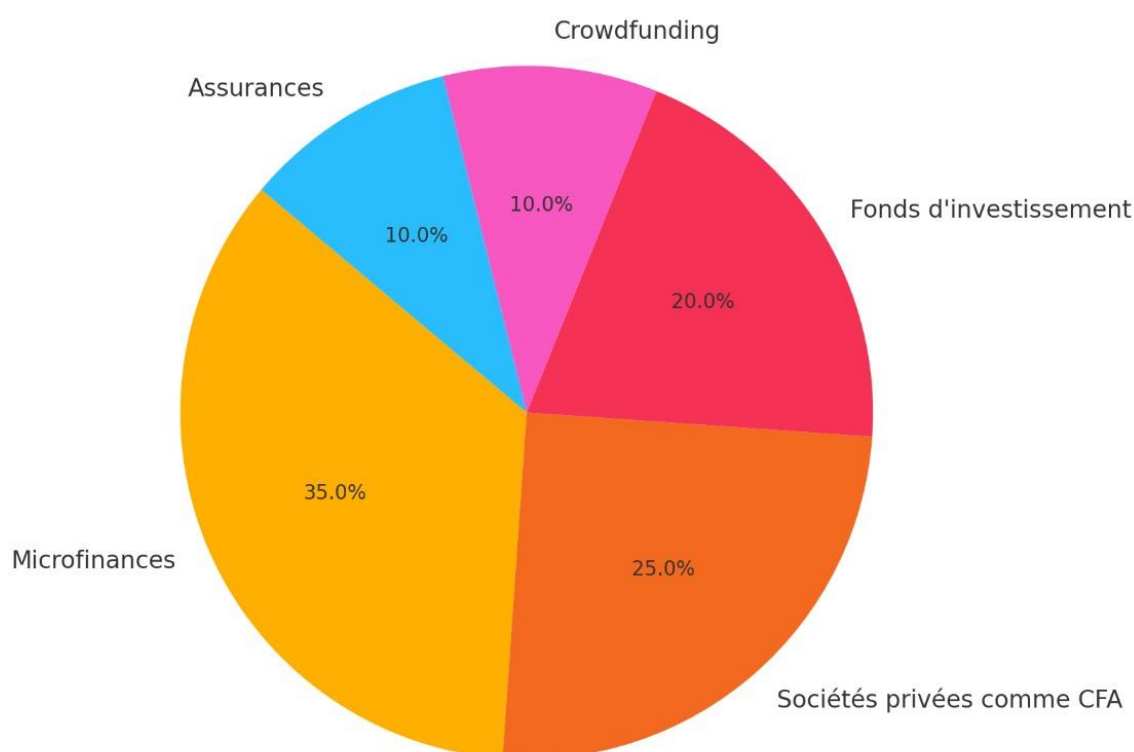
4. Enjeux actuels du secteur

Les enjeux majeurs du secteur du financement alternatif des PME sont :

- La structuration de l'offre : rendre plus lisible et régulé le rôle des structures comme CFA.
- La confiance et la crédibilité : renforcer les partenariats avec l'État, les banques et les assureurs.
- L'accès au financement institutionnel : les intermédiaires comme CFA rencontrent des difficultés pour se refinancer auprès des banques.
- L'accompagnement des PME : au-delà du crédit, il faut un soutien en gestion, en ingénierie de projet, et en reporting.

Voici un graphique sectoriel illustrant la répartition estimative des principaux acteurs du financement alternatif au Sénégal

Répartition estimative des acteurs du financement alternatif au Sénégal



COMMENTAIRE **Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

La répartition démontre que, même si la microfinance reste prédominante, les solutions privées innovantes comme CFA prennent une part de marché de plus en plus significative, traduisant une évolution du paysage financier sénégalais vers une diversification des sources de financement, notamment pour les PME.



Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



TROISIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Protected by PDF Anti-Copy Free
Section 1 : Présentation et interprétation des résultats
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. Présentation et interprétation des résultats

- ❖ Résultats issus du questionnaire (répondant des 30 PME et porteurs de projets)

Les données recueillies via les questionnaires ont été traitées sous forme de tableaux, de graphiques et d'indicateurs statistiques.

Critère d'analyse	Pourcentage (%)
PME ayant eu recours à CFA	68%
PME satisfaites du service	82%
PME ayant constaté une croissance de CA après financement	74%
Freins rencontrés (procédures, délai)	36%

Des tests statistiques comme le khi-deux ont permis d'établir une corrélation entre le type de financement et la performance perçue par les PME financées.

- ❖ Résultats issus de l'entretien semi-directif

L'entretien mené avec un responsable de CFA a mis en lumière :

- Des critères rigoureux de sélection (dossier technique, rentabilité prévisionnelle)
- Un accompagnement des clients dans la gestion financière
- Un faible taux de défaut de paiement
- Une croissance moyenne de 30 à 50 % observée chez les bénéficiaires dans les 12 mois

2. Interprétation des résultats

Les résultats montrent que les financements alternatifs mis en œuvre par CFA répondent à un réel besoin non couvert par les banques traditionnelles. En particulier :


- L'accessibilité est jugée plus souple
- L'effet de levier sur la croissance des PME est significatif
- Les risques sont maîtrisés grâce à une évaluation personnalisée

Ces résultats confirment les théories de l'intermédiation financière adaptée au contexte des PME africaines. (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3. Lien entre la problématique posée et la solution

✓ Les outils de diagnostic stratégique

❖ Matrice SWOT



Forces	Faiblesses
Approche ciblée sur les PME	Ressources humaines limitées
Flexibilité dans l'octroi des fonds	Manque de notoriété face aux banques
Accompagnement personnalisé	Absence de solution digitale intégrée
Opportunités	Menaces
Besoin croissant de financement des PME	Concurrence des fintechs et banques
Soutien public aux secteurs des PME	Risque de défaut des clients PME

Analyse : L'analyse SWOT confirme que la CFA a un positionnement intéressant grâce à sa flexibilité et son expertise dans le financement alternatif. Toutefois, sa croissance est freinée par des limites internes (taille, notoriété) et des risques externes importants. Elle doit donc capitaliser sur ses forces pour exploiter les opportunités, tout en travaillant à réduire ses faiblesses et se prémunir contre les menaces.

❖ Matrice PESTEL

Facteurs	Éléments clés pour CFA	Impact
Politique	Stabilité du gouvernement sénégalais favorise l'investissement ; les politiques de soutien aux PME (DER, FONGIP) offrent des opportunités de partenariat.	Opportunité
Économique	L'inflation à deux chiffres réduit la capacité de rem-	Menace

	boursement des PME ; ralentissement économique post Covid.	
Socio-culturel	Forte informalité du tissu entrepreneurial (plus de 70 % des PME non matriculées) ; méfiance vis-à-vis du crédit formel.	Menace / Défi
Technologique	Émergence des fintechs (Wave, Bizao) et solutions mobiles ; opportunité d'intégrer des outils digitaux dans les processus CFA.	Opportunité
Environnemental	Les financeurs exigent des pratiques responsables (RSE, ESG) ; les PME commencent à intégrer les normes environnementales.	Opportunité
Légal	Régulation de la BCEAO sur les conditions d'octroi de crédit et sur la microfinance alternative ; nécessite veille juridique.	Contraintes

Analyse : Opportunités : Digitalisation, appui de l'État, évolution du comportement des jeunes entrepreneurs.

Contraintes : Informalité, instabilité macroéconomique, réglementation contraignante.

CFA doit adapter ses produits tout en respectant les exigences légales et environnementales.

❖ Matrice PORTER

Force	Analyse pour CFA	Intensité
Rivalité entre concurrents	Présence de banques classiques (CBAO, UBA, BOA), institutions de microfinance (Baobab, Cofina) et fintechs (Wave, Sunu Crédit). Marché très concurrentiel, marges serrées.	Forte
Pouvoir de négociation des clients	Les PME ont un accès limité au financement bancaire, ce	Modéré

	qui réduit leur pouvoir de négociation. Mais elles peuvent comparer CFA à d'autres institutions.	
Pouvoir de négociation des fournisseurs de fonds	CFA des bailleurs, partenaires ou fonds d'investissement. Les conditions imposées (taux, garanties, reporting) sont strictes.	Élevé
Menace des nouveaux entrants	L'entrée sur le marché devient plus facile avec les solutions digitales. De nombreuses startups (fintechs, plateformes de prêt) apparaissent depuis 2022.	Croissante
Produits de substitution	Le financement informel (tontines, prêts familiaux, crédit fournisseur) reste dominant. Environ 40 % des PME préfèrent ces circuits à cause de leur flexibilité.	Élevée

Analyse : CFA évolue dans un environnement concurrentiel intense, où la différenciation (accompagnement, flexibilité, rapidité) est essentielle.

Les financements informels et les fintechs constituent les principales menaces, en plus du coût élevé des ressources provenant des bailleurs.

CFA doit donc continuer à valoriser sa proximité avec les PME et à innover dans ses offres pour maintenir sa position.

❖ Matrice BCG (adaptée aux produits financiers)

Segment de produits	Croissance du marché	Part de marché de CFA	Position Stratégique
Crédits fournisseurs	12%	7%	Vedette
Financement projets	6%	2,5%	Dilemme

Analyse : Le crédit fournisseur connaît une croissance importante (12 %) avec une part de marché moyenne (7 %), ce qui positionne CFA comme un acteur fort sur ce segment, d'où son statut de Vedette.

Le financement de projets à une croissance modérée (6 %), mais la part de CFA reste faible (2,5 %), d'où son positionnement en Dilemme.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Le diagnostic stratégique, à travers les matrices présentées, met en évidence que :

- Le marché est porteur, mais la concurrence est rude, ce qui exige une différenciation forte.
- Les clients ont de nombreuses alternatives, ce qui oblige la CFA à innover, à mieux connaître sa clientèle et à améliorer sa visibilité.
- La faible notoriété et la taille modeste de l'entreprise limitent son potentiel de développement, malgré des produits pertinents comme le crédit fournisseur.
- Le cadre réglementaire en évolution constitue à la fois un défi et une opportunité pour se structurer durablement.

En somme, les résultats de l'étude confirment la pertinence de la problématique et montrent que l'optimisation du financement alternatif à la CFA repose sur une stratégie combinant renforcement interne, digitalisation, partenariats ciblés et orientation client.¹⁰

Section 2 : Propositions et recommandations

❖ Recommandations stratégiques

- ✚ **Digitaliser une partie du processus de sélection et de suivi des clients PME** (mettre en place une plateforme en ligne permettant aux PME de soumettre leur demande de financement avec les documents requis. Cela permettrait de réduire les délais, d'améliorer la traçabilité des demandes et d'élargir l'accès à des clients en dehors de Dakar).
- ✚ **Renforcer les partenariats avec les incubateurs et structures d'appui aux PME** (Collaborer avec des structures telles que DER/FJ, Jokkolabs, CTIC ou les chambres de commerce pour capter de jeunes entreprises prometteuses, tout en bénéficiant de leur accompagnement en amont).
- ✚ **Diversifier les produits avec des options comme le micro-leasing ou l'affacturage** (Proposer des solutions de financement adaptées à des besoins spécifiques :

10

- Le micro-leasing pour les équipements (machines, véhicules, etc.)
- L'affacturage pour les entreprises qui ont des factures clients en attente).
- ✚ **Développer un label de transparence et d'impact social** (Mettre en avant une charte d'engagements (clarté des conditions d'accompagnement, impact sur l'emploi ou la formalisation) afin de rassurer les investisseurs et attirer les partenaires institutionnels ou bailleurs).

❖ Recommandations opérationnelles

- ✚ **Former davantage les analystes de crédit pour évaluer les projets non formalisés** (Organiser des formations ciblées en analyse de risques non conventionnels, méthodes de scoring alternatives, lecture de flux informels, etc.)
- ✚ **Simplifier certains processus internes pour réduire les délais d'exécution** (Revoir les étapes du cycle de traitement d'un dossier pour en éliminer les doublons ou les points de blocage.
- ✚ **Mettre en place un système de suivi post-financement** (coaching, reporting) (Intégrer un accompagnement des PME financées sous forme de :
 - Sessions de coaching (gestion, fiscalité)
 - Reporting périodique (suivi de performance, alertes précoces sur les retards)
- ✚ **Créer des produits adaptés aux jeunes entrepreneurs** (Proposer des offres spécifiques avec des conditions souples (montants faibles, période de grâce, accompagnement obligatoire) destinées aux jeunes porteurs de projets.

Le financement des petites et moyennes entreprises (PME) demeure un enjeu majeur pour le développement économique des pays africains, plus particulièrement du Sénégal. Ces entreprises, bien qu'étant de véritables piliers de l'économie en matière d'emploi et de création de richesse, peinent à accéder aux financements classiques en raison de critères d'éligibilité stricts, de garanties exigées, ou encore d'une faible bancarisation.

Face à ces difficultés, le recours à des mécanismes de financement alternatif et innovant s'est imposé comme une solution pertinente. Ce mémoire avait pour objectif d'analyser l'impact de ces mécanismes sur la croissance et la performance des PME, en s'appuyant sur une étude de cas concrète : la Compagnie Finansur Afrique (CFA).

La première partie du travail a permis d'établir un cadre théorique solide autour des concepts de financement alternatif, des contraintes de financement des PME, et des modèles d'intermédiation financière innovants. La seconde partie s'est concentrée sur la présentation de l'entreprise CFA et de son environnement sectoriel, à travers une étude documentaire, une analyse stratégique (SWOT, PESTEL, PORTER, BCG), ainsi qu'un tableau comparatif avec les principaux concurrents du marché.

La troisième partie a, quant à elle, permis de confronter la théorie à la réalité du terrain. L'enquête par questionnaire auprès de PME financées, l'entretien semi-directif avec un responsable opérationnel de CFA, et l'analyse des données ont révélé que les financements alternatifs proposés par CFA ont un impact positif sur le développement des PME : amélioration du chiffre d'affaires, accès à de nouveaux marchés, meilleure gestion de la trésorerie.

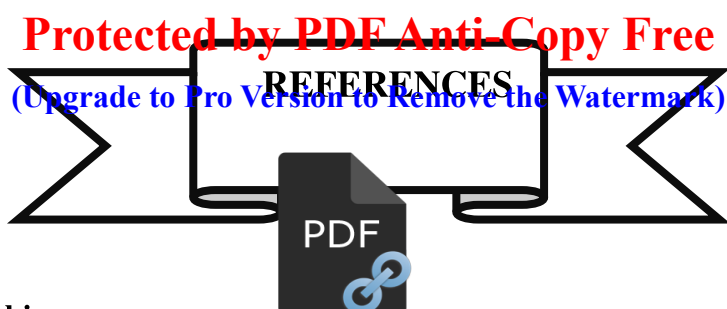
Toutefois, certaines limites subsistent, notamment liées à la taille de la structure, à la capacité de digitalisation des services, ou à la gestion du risque client. D'où l'importance des recommandations formulées dans ce travail, telles que la digitalisation des processus, la formation des analystes, ou encore la diversification des produits financiers.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

En définitive, cette étude met en lumière le rôle crucial que peuvent jouer les acteurs non bancaires comme CFA dans l'élargissement l'accès au financement, à condition de structurer leur action autour d'une vision stratégique, d'une innovation continue et d'un accompagnement adapté aux besoins des PME.





❖ **Bibliographie :**

Ouvrages :

1. Bessis, J. (2015). Gestion des risques financiers. Pearson Éducation France.
2. Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2020). Finance d'entreprise (11^e éd.). Dalloz.
3. Brana, S., & Lahet, D. (2012). Les PME et leur financement. Éditions La Découverte.
4. Cohen, E. (2007). Macroéconomie. Dalloz.
5. Casanova, L. & Miroux, A. (2019). Financing Entrepreneurship and Innovation in Emerging Markets. Cambridge University Press.

Rapports et publications institutionnelles :

6. BCEAO. (2023). Rapport annuel sur la situation économique et monétaire de l'UEMOA.
7. FONSIS. (2022). Rapport d'activités.
8. APIX. (2023). Rapport sur la compétitivité et le climat des affaires au Sénégal.
9. FMI. (2022). Rapport sur les perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne.
10. OCDE. (2020). Financer les PME et les entrepreneurs 2020 : Tableau de bord de l'OCDE.

Articles académiques et spécialisés :

11. Gimet, C. (2019). "Financement alternatif : quels enjeux pour les économies africaines ?", Revue d'Économie Financière.
12. Ndong, A. (2021). "Les mécanismes de financement des PME au Sénégal", Revue Africaine de Management.
13. Sow, M. (2020). "Microfinance et développement des petites entreprises : cas du Sénégal", Cahiers africains de recherche économique et sociale.

❖ **Webographies :**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. www.bceao.int – Site officiel de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, consulté le 18 février 2025
2. www.apix.sn – Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux, consulté le 20 février 2025
3. www.fonsis.org – Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques du Sénégal, consulté le 20 février 2025
4. www.ilo.org – Organisation Internationale du Travail (données sur les PME), consulté le 22 février 2025
5. www.finextra.com – Actualités sur la finance alternative et les innovations financières, consulté le 23 février 2025
6. www.banquedesterritoires.fr – Références sur le financement des entreprises et des territoires, consulté le 25 février 2025
7. www.oecd.org – Organisation de Coopération et de Développement Économiques, consulté le 01 mars 2025
8. www.imf.org – Fonds Monétaire International (rapports macroéconomiques), consulté le 01 mars 2025
9. www.africafinlab.com – Ressources sur la finance en Afrique, consulté le 04 mars 2025
10. www.senegal2035.sn – Plan Sénégal Émergent (PSE), consulté le 04 mars 2025
11. www.portailsenegal.com – Portail économique et d'information générale du Sénégal, consulté le 10 mars 2025
12. www.startup.info – Études sur les PME et start-ups en Afrique, consulté le 13 mars 2025



13. www.businessinsider.com – Tendances sur les fintechs et le financement innovant, consulté le 19 mars 2025 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

14. www.microsave.net – Ressources sur la finance et l'inclusion financière, consulté le 03 avril 2025



15. www.banque-france.fr – Informations sur les modèles de financement et d'intermédiation, consulté le 07 avril 2025

14. <https://www.finextra.com> – Informations sur la fintech et l'innovation financière, consulté le 20 avril 2025

16. <https://www.sedima.com> – Exemples de concurrents dans la finance au Sénégal, consulté le 07 mai 2025



❖ ANNEXE 1 : LA TABLE DES MATIERES

➤ DEDICACES.....	I
➤ REMERCIEMENTS.....	II
➤ SOMMAIRE.....	III
➤ LISTE DES TABLEAUX.....	IV
➤ LISTE DES FIGURES.....	V
➤ LISTE DES ACRONYMES.....	VI
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE :	4
DEFINITIONS DES CONCEPTS ET DEMARCHE DE L'ETUDE.....	4
Section 1 : Définitions des concepts	5
1. Définition des Petites et Moyennes Entreprises (PME) :	5
2. Définition du financement alternatif et innovant :	5
3. Types de financements alternatifs et innovants :	6
Section 2 : Démarche de l'étude	6
A. Méthodes de collecte de données :	6
1. Recherche documentaire.....	6
a. Objectifs de la recherche documentaire	7
b. Sources mobilisées	7
c. Résultats de la recherche documentaire	8
2. Entretiens semi-directif.....	8
a. Justification du choix de l'entretien.....	9

b. Déroulement de l'entretien	9
c. Axes explorés lors de l'entretien.....	9
d. Apports de l'entretien	10
3. Enquête par questionnaire.....	11
a. Objectifs de l'enquête.....	11
b. Échantillonnage	11
c. Structure du questionnaire	11
d. Analyse et exploitation des données.....	12
e. Apports de l'enquête.....	12
B. Méthodes d'analyse de données :	13
1. Analyse descriptive des données.....	13
a.Types de financements proposés par CFA	13
b.Délais moyens d'obtention des financements.....	13
c.Impact du financement sur la croissance des PME	14
d.Niveau de satisfaction des bénéficiaires	14
e.Analyse de corrélation	14
2. Outils de diagnostic stratégique	14
a.Matrice SWOT (forces/faiblesses/opportunités/menaces)	14
b.Matrice PESTEL (analyse de l'environnement)	15
DEUXIEME PARTIE :.....	16
PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE SON ENVIRONNEMENT	16
Section 1 : Présentation générale de la CFA (Compagnie Finansur Afrique).....	17
1.Localisation	17
2.Effectifs.....	17
3.Nature juridique	17
4.Offre commerciale	17

5.Concurrence	18
6.Circuits de distribution	19
7.Historique et évolution	19
8.Missions et Valeurs	20
9.Partenaires	20
10.Organigramme général	21
11.Organisation et gouvernance	21
12.Partenaires économiques	21
Section 2 : Présentation du secteur d'activité De CFA	22
1. L'offre dans le secteur du financement alternatif	22
2. La demande	23
3. Les réseaux de distribution dans le secteur	23
4. Enjeux actuels du secteur	23
TROISIEME PARTIE :	26
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	26
Section 1 : Présentation et interprétation des résultats	27
1. Présentation et interprétation des résultats	27
2. Interprétation des résultats	27
3. Lien entre la problématique posée en introduction	28
Section 2 : Propositions et recommandations	31
CONCLUSION	33
REFERENCES	35

Protected by PDF Anti-Copy Free
❖ **ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ADRESSE**
AUX PME BENEFICIAIRES
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Ce questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de PME ayant bénéficié des services de financement de CFA. Il vise à recueillir les informations suivantes :

- le profil des PME (taille, secteur, localisation),
- les modalités de financement obtenues,
- les effets du financement sur leurs activités,
- leur perception des services de CFA.

❖ **ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF**

Document utilisé lors de l'entretien avec un responsable opérationnel de CFA. Ce guide comprend les cinq axes suivants :

1. Types de financements alternatifs proposés
2. Critères d'éligibilité et de sélection
3. Gestion des risques et garanties
4. Impacts observés sur les PME financées
5. Limites et perspectives d'amélioration

Questions	Réponses
CFA finance-t-elle directement les entreprises en leur avançant des fonds sur des contrats obtenus ?	CFA accompagne les PME ayant gagné un appel d'offres en les accompagnant pour financer de l'argent, étape par étape (par exemple s'il y'a un immeuble à construire CFA les accompagne à construire d'abord le rez-de-chaussée après le premier étage ainsi de suite).
Quels sont les critères pour obtenir une avance sur marché ?	Contrat de l'état ou des ONG et que le contrat doit être enregistré au niveau des impôts, l'entreprise qui demande de financement nous a été présenté par une personne de confiance donc CFA ne fait pas de publicité et que les PME montrent un contrat qui prouve qu'il a gagné un appel d'offre pas avec une personne physique.
CFA joue-t-elle un rôle d'intermédiaire entre fournisseurs et PME pour faciliter l'achat de matières premières ou d'équipements ?	Oui CFA joue un rôle d'intermédiaire entre fournisseurs et PME pour faciliter l'achat de matières premières ou d'équipements et que
Quelles sont les conditions de ce type de crédit ?	
CFA met-elle en relation les PME avec des banques ou d'autres institutions financières ?	

Quel est son rôle exact dans ce processus ?

CFA prend-elle des participations dans des entreprises ? Si oui, sous quelle forme (capital-risque, prêt participatif, obligations convertibles, etc.) ?

• Autres sources : Existe-il d'autres formes de financement proposées par CFA ?

Quelles sont les conditions minimales pour qu'une PME puisse être financée par CFA (ancienneté, secteur d'activité, chiffre d'affaires, etc.) ?

CFA réalise-t-elle une étude de faisabilité avant d'accorder un financement ?

Quels sont les documents exigés ?

Comment CFA évalue-t-elle les risques liés aux entreprises financées ?

Utilise-t-elle des modèles financiers, des audits, des garanties ?

En combien de temps une entreprise peut-elle espérer obtenir un financement après dépôt de son dossier ?

Quels sont les montants minimum et maximum accordés aux PME ?

Les financements sont-ils accordés à taux fixe, taux variable ?

Existe-il des frais annexes ?

CFA demande-t-elle des garanties réelles (biens immobiliers, équipements) ou des garanties personnelles (caution, engagement des dirigeants) ?

Une fois le financement accordé, CFA suit-elle l'évolution des entreprises financées ?

Comment assure-t-elle que l'argent est bien

l'argent, on le donne directement aux entreprises pour les équipements pour ensuite les donner à l'entreprise.

Avoir un contrat, avoir un NINEA, registre de commerce, les horaires payer, le marché des factures des fournisseurs.

Non mais parfois les clients en rapport avec l'assurance comme :

- Garantie d'Avance Démarrage
- Garantie de Soumission
- Garantie de Bonne Exécution
- Retenue de Garantie
- Caution d'Approvisionnement
- Capacité Financière
- Ligne de Crédit
- Tous Risques Chantiers
- Responsabilité Civile
- Garantie Décennale
- Informations Commerciales
- Recouvrement de Créances
- Garantie Financière

Son rôle exact dans ce processus est de les permettre d'avoir des documents de démarrage, ainsi de suite.

Non CFA ne prend pas des participations dans des entreprises.

Non CFA n'a pas d'autres formes de financement.

Un contrat en plus si le directeur a un patrimoine de 1 million et qu'il demande 20 millions de financement, dans ce cas il y'aura problème pour pouvoir couvrir les risques et tout.

Personne de confiance, on prend le marché et on va sur le maître d'ouvrage pour prouver que le marché existe ou en cours, avoir la situation financière (combien le client a reçu et combien il le reste sur le marché) les attestations du service ou provisoire ou si le client est sur le marché,

utilisé ?	on procède un plan d'exécution (en combien
CFA rencontre-t-elle souvent des problèmes de défaut de paiement ?	Remplace le Watermark), déplacement sur les lieux) l'ingénieur en question pour voir si le travail peut se faire dans le délai annoncé.
Comment les gère-t-elle ?	document exigé : les attestations de service, papier prouvant que le marché est en cours, etc.
CFA a-t-elle des difficultés à lever des fonds auprès d'investisseurs ou de banques pour financer davantage d'entreprises ?	Personne de confiance, les clients sont ciblés par les personnes de confiance.
Existe-il des obstacles légaux qui freinent le financement des PME ?	Des garanties comme des traites, demande de virement irrévocable que le client adresse à son maître d'ouvrage, certains documents comme carte grise du véhicule, titres fonciers.
CFA doit-elle obtenir des autorisations spécifiques ?	En moins de 48h si le dossier est complet ou correct voire s'il respecte les normes sinon on fait des vérifications et ça va dépasser les 48h.
Concurrence : Existe-il d'autres structures offrant des financements similaires aux PME ?	Les montants varient entre 5 et 20 millions pour la première fois et plus si elle est crédible et respecte les normes.
Comment CFA se différencie-t-elle ?	Taux variable
Les financements accordés par CFA permettent-ils aux PME d'augmenter leur chiffre d'affaires, d'embaucher plus de personnel ou d'élargir leurs activités ?	Frais annexes : les frais de dossiers.
Quel pourcentage des entreprises financées réussissent à rembourser leur financement et à se développer durablement ?	Effectivement CFA demande des garanties réelles comme caution personnelle solidaire du dirigeant, titre foncier, etc.
CFA reçoit-elle des témoignages ou des études de satisfaction des PME qu'elle a financées ?	Oui en procédant par des vérifications dans les lieux avec son ingénierie.
Les financements de CFA ont-ils un impact mesurable sur l'économie locale, comme la création d'emplois ou le développement de nouveaux secteurs ?	L'argent remis au fournisseur, après CFA demande les bordereaux de livraison et constations visuelles.
Où est située CFA ?	Oui comme toute entreprise.
Dispose-t-elle de plusieurs bureaux ou agences ?	CFA le gère calmement jusqu'en dernier lieu par des poursuites judiciaires.
Combien de personnes travaillent dans l'entreprise ?	Oui parce que les banques nous prennent comme des concurrents et c'est un problème.
	Oui des obstacles d'accompagnement.
	Non

CFA est-elle une SA ou une autre forme juridique ?	Oui des concurrents Cofina, Microcred
Quels sont les services financiers proposés (avance sur marché, crédit fournisseurs) ?	Différenciation : Pas de garantie juste nos accompagnement sont accessibles à tout le monde ce qui n'est pas chez les autres. Effectivement pour permettre aux clients d'exécuter leurs appels d'offre et pour attirer plus d'appels d'offre, d'augmenter leur chiffre d'affaires.
Quel est le volume d'activité en termes de clients financés, de montants investis, etc. ?	Pourcentage de 60%
Quelles sont les autres entreprises qui offrent des services similaires ?	Oui des témoignages par nos clients qui amènent d'autres clients.
Comment CFA propose-t-elle ses services aux clients ? Via un réseau d'agents, des partenaires, ou directement ?	Oui effectivement par les jeunes entrepreneurs et PME qui viennent d'être insérées à nouveau sur les marchés nouveaux, oui des secteurs comme la création d'emplois.
Quand CFA a-t-elle été créée ? Quelles ont été ses étapes de développement ?	CFA se situe à POINT E, Rue 1, Immeuble LOTUS, 2ème Etage, Appt G2.
Quels sont les objectifs et la vision de CFA ?	Non CFA ne dispose pas plusieurs bureaux ou agences.
CFA travaille-t-elle avec des banques, des investisseurs ou des institutions publiques ?	Il y'a 9 personnes qui travaillent dans l'entreprise.
Qui dirige CFA ? Comment l'entreprise est-elle structurée ?	CFA est une SA. Des crédits fournisseurs. Des centaines de millions.
Quels sont les autres types de financements disponibles pour les PME dans ce secteur ?	Les banques, les institutions de crédits comme Cofina, Microcred Baobab.
Qui sont les clients de CFA (PME, startups, grandes entreprises) et quels sont leurs besoins en financement ?	Des partenaires. CFA est créé en 2021 et en 2022 en commençant ses activités.
Quels canaux CFA utilise-t-elle pour toucher ses clients (banques partenaires, plateformes en ligne, bureaux physiques...) ?	Financer les particuliers pas seulement les appels d'offres. Non pas avec les banques pour nous financer mais on a des comptes bancaires.
Réglementation financière en vigueur	C'est Monsieur Alassane Diop qui dirige l'entreprise et est structurée par PCA DG la partie financière, ingénieur, GRH.
Situation économique du pays/région et son impact sur les financements	Microfinance, Crowdfunding, capital-risque, etc.

Quels sont les défis et opportunités dans le domaine du financement à l'offre innovant ?

Toute autre information permettant d'éclairer l'environnement dans lequel évolue



Toutes les entreprises sans réception les PME, les artisans, etc. Pour les besoins de financement cela dépendra du contrat et l'appel d'offre.

En bureau physique ou par le biais de personnes confiance pas de publicité parce qu'on n'aime pas l'offre supérieur à la demande.

Situation du pays : changement de régime qui nous perturbe comme les nouveaux présidents et ministres qui vont prendre du temps pour s'adapter.

Défis c'est pouvoir satisfaire l'offre et s'accaparer tous les appels d'offres.

Opportunité : les appels d'offres sont là les ONG lancent des appels d'offres.

CFA évolue dans un environnement qui bouge beaucoup et CFA est dans tous les domaines de financement ou d'accompagnement à condition que tout est juste légale et correcte.

❖ ANNEXE 4 : LISTE DES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE CFA

- Banques commerciales : CBAO, UBA, Société Générale, Ecobank, etc.
- Institutions de microfinance : Cofina, Microcred Baobab, ACEP, PAMECAS
- Autres fintechs : Wave, Djamo, Bizao (en émergence)

❖ ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DE LA COMPAGNIE FINANSUR AFRIQUE (CFA)

Organigramme simplifié basé sur les informations internes :

- Président du Conseil d'Administration (PCA)
- Directeur Général (DG)
- Responsable Financier
- Responsable Ingénierie des projets

- Responsable Ressources Humaines
- Chargés de clientèle (x2)
- Assistant administratif



❖ ANNEXE 6 : FICHES STATISTIQUES ET GRAPHIQUES ISSUS DU TRAITEMENT DES DONNEES

Inclure :

- Tableaux croisés des résultats du questionnaire (ex. par taille ou par secteur d'activité)
- Graphiques d'analyse descriptive (diagrammes circulaires)
- Résultats du test du Chi-deux ou autres corrélations pertinentes
- Résumé visuel de la matrice SWOT, PESTEL, PORTER, BCG

❖ ANNEXE 7 : DOCUMENTS DE TRAVAIL ET SOURCES DOCUMENTAIRES

- Extraits de rapports de la BCEAO sur le financement des PME
- Études sectorielles de l'APIX et de la DER
- Publications du FONSIS
- Références théoriques : extraits d'ouvrages de finance d'entreprise, articles académiques, documents en ligne (avec lien ou source complète).